

**HOCHSCHULE  
MITTWEIDA**  
UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES



# BACHELORARBEIT

**Katarzyna Merchwa**

**Benchmarking**

**Eine Management-Methode zur Steigerung der  
Wettbewerbsfähigkeit**

**Benchmarking**

**A management-method for increasing competitiveness**

Fakultät Medien

# BACHELORARBEIT

## **Benchmarking**

### **Eine Management-Methode zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit**

Autor:

**Katarzyna Merchwa**

Studiengang:

**Internationales Management**

Seminargruppe:

**BM07w1-B**

Erstprüfer:

**Herbert Graus**

Zweitprüfer:

**Phillip Maas**

Mittweida, November 2010

## **Bibliographische Beschreibung und Referat**

„Merchwa, Katarzyna:

Benchmarking – Eine Management-Methode zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. – 2010 – 103 S.

Berlin, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Medien, Bachelorarbeit“

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Management-Methode Benchmarking sowie der Wettbewerbsfähigkeit, die in diesem Zusammenhang positiv beeinflusst werden soll.

So wird zunächst die Wettbewerbsfähigkeit, betriebswirtschaftlich betrachtet, untersucht. Zu diesem Zweck gilt es heraus zu finden, wie diese beeinflusst und gemessen werden kann.

Ein weiterer Teil dieser Arbeit beschäftigt sich schließlich mit der Management-Methode Benchmarking. Diese wird in den Grundlagen, der Vorgehensweise, sowie den Voraussetzungen erörtert.

Außerdem wird anhand der IT-Produktion der Commerzbank ein Praxis-Beispiel in der Anwendung des Benchmarking geschildert.

Dabei gilt es schließlich heraus zu finden, in wie weit das Benchmarking tatsächlich zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen kann.

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Bibliographische Beschreibung und Referat</b>	<b>3</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>7</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>7</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>9</b>
1.1 Fragestellung dieser Arbeit	10
1.2 Vorgehensweise	11
<b>2 Grundlagen der Wettbewerbsfähigkeit</b>	<b>13</b>
2.1 Unternehmensziel „Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit“	13
2.2 Die Wettbewerbsfähigkeit	14
2.3 Der Ansatz zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit	15
2.3.1 Faktoren zur Steigerung der preislichen Wettbewerbsfähigkeit	17
2.3.1.1 Wettbewerbsfähigkeit durch Optimierung der Personalkosten	18
2.3.1.2 Wettbewerbsfähigkeit durch Optimierung der Materialkosten	20
2.3.1.3 Wettbewerbsfähigkeit durch Optimierung der Durchlaufzeiten	21
2.3.1.4 Wettbewerbsfähigkeit durch Optimierung der Logistikkosten	22
2.3.2 Faktoren zur Steigerung der nicht-preislichen Wettbewerbsfähigkeit	24
2.3.2.1 Wettbewerbsfähigkeit durch Corporate Identity	25
2.3.2.2 Wettbewerbsfähigkeit durch Qualität	28
2.3.2.3 Wettbewerbsfähigkeit durch das Produktdesign	30
2.3.2.4 Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation	30
2.4 Messung der Wettbewerbsfähigkeit	33
<b>3 Grundlagen des Benchmarking</b>	<b>35</b>
3.1 Die Bedeutung und Definition des Benchmarking	35
3.2 Ein historischer Abriss	37
3.3 Benchmarking im Kontext zu anderen Management-Methoden	40
3.4 Das angestrebte Ziel	42

3.5	Der versprochene Nutzen	44
4	Methodisches Vorgehen	46
4.1	Benchmarking-Formen anhand des Benchmarking-Objektes	47
4.1.1	Produkt-Benchmarking	48
4.1.2	Prozess-Benchmarking	49
4.1.3	Performance-Benchmarking	49
4.1.4	Strategisches Benchmarking	50
4.2	Benchmarking-Form anhand des Benchmarking-Partners	50
4.2.1	Internes Benchmarking	51
4.2.2	Externes Benchmarking	53
4.2.2.1	Konkurrenzbezogenes Benchmarking	55
4.2.2.2	Branchenbezogenes Benchmarking	56
4.2.2.3	Branchenunabhängiges Benchmarking	57
4.3	Die Organisationsformen des Benchmarking	59
4.3.1	Der Benchmarking-Stern	59
4.3.2	Der Benchmarking-Zirkel	61
4.3.3	Das Benchmarking-Rad	61
4.3.4	Das Benchmarking-Konsortium	62
4.4	Die Schlüsselschritte eines Benchmarking-Prozesses	62
4.4.1	Phase 1: Die Zielsetzungsphase	62
4.4.2	Phase 2: Die interne Analyse	64
4.4.3	Phase 3: Der Vergleich	64
4.4.4	Phase 4: Maßnahmen treffen	65
4.4.5	Phase 5: Die Umsetzung	65
5	Vorraussetzungen	65
5.1	Erfolgsfaktoren und Potentiale des Benchmarking	66
5.1.1	Zielsetzung	66
5.1.2	Effizientes Projektmanagement	67
5.1.3	Das Management	67

5.1.4	Die Mitarbeiter	68
5.1.5	Konzentration auf die Schwerpunkte	68
5.1.6	Das Benchmarking-Objekt	69
5.1.7	Der Vergleichspartner	69
5.1.8	Kontinuierliche Anwendung	70
<b>5.2</b>	<b>Grenzen und Fehler des Benchmarking in der Praxis</b>	<b>70</b>
5.2.1	Fehlbesetzung des Benchmarking-Teams	71
5.2.2	Mangelhafte Zielsetzung	72
5.2.3	Die interne Datenerhebung	72
5.2.4	Die externe Datenerhebung	73
5.2.5	Auswahl des Benchmarking-Partners	75
5.2.6	Die Philosophie des Benchmarking	76
<b>6</b>	<b>Benchmarking in der Praxis am Beispiel der Commerzbank in der IT-Produktion</b>	<b>78</b>
	<b>Fazit</b>	<b>80</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>83</b>
	<b>Anlagen</b>	<b>88</b>
	<b>Anlagenverzeichnis</b>	<b>89</b>
	<b>Selbständigkeitserklärung</b>	<b>103</b>

## **Abkürzungsverzeichnis**

CB	Corporate Behavior
CC	Corporate Communication
CD	Corporate Design
CI	Corporate Identity
etc.	Et cetera
engl.	Englisch
F&E	Forschung und Entwicklung
ggf.	gegebenenfalls
i.d.R.	in der Regel
IPK	Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik
TPS	Toyota Production System
TQM	Total Quality Management

## **Abbildungsverzeichnis**

<i>Abbildung 1:</i> Darstellung der Ebenen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in Anlehnung an BkV/Benchmarking.....	17
<i>Abbildung 2:</i> Eigene Darstellung des CI-Haus in Anlehnung an Holfelder	26
<i>Abbildung 3:</i> Darstellung der Entwicklung des Benchmarking seit 1979 in Anlehnung an Mertins .....	39
<i>Abbildung 4:</i> Darstellung der wesentlichen Ziele des Benchmarking in Anlehnung an Mertins .....	43
<i>Abbildung 5:</i> Eigene Darstellung der Benchmarking-Formen anhand des Objekts nach deutsches Benchmarking Zentrum .....	47
<i>Abbildung 6:</i> Darstellung der Benchmarking-Arten in Anlehnung an Mertins.....	51
<i>Abbildung 7:</i> Darstellung der Vor- und Nachteile der Arten des externen Benchmarking in Anlehnung an Mertins .....	54
<i>Abbildung 8:</i> Eigene Darstellung der Organisationsformen des Benchmarking in Anlehnung an das deutsche Benchmarking Zentrum.....	60
<i>Abbildung 9:</i> Eigene Darstellung des Fünf-Phasen-Prozesses in Anlehnung an das deutsche Benchmarking Zentrum....	63



## 1 Einleitung

Unternehmen agieren heutzutage unter immer schneller verändernden und schärfer werdenden Marktbedingungen. Die wachsende Globalisierung setzt Unternehmen unter stetig steigenden Wettbewerbsdruck. Die immer höher werdenden Kundenerwartungen, die immer kürzer werdende Produktlebenszyklen, die internationaler werdende Konkurrenz mit dem stetig wachsenden Konkurrenzdruck, sind wenige von vielen Faktoren, die Unternehmen dazu zwingen, immer leistungs- und wettbewerbsfähiger zu werden.

Nichts bleibt so wie es mal war oder noch ist. Der ständige Wandel kann als einzige Konstante der heutigen Zeit betrachtet werden<sup>1</sup>. So müssen Unternehmen schnell wandlungs- und anpassungsfähig sein. Dabei müssen sie ständig nach neuen Lösungs- und Verbesserungsalternativen suchen. Hilfreich dabei kann so oft der berühmte Blick über den Tellerrand sein. Was macht die Konkurrenz bzw. die Branche, und was passiert am Markt. Vor allem das „wie“ kann für das Unternehmen eine entscheidende Information darstellen, aus dieser es bereit ist zu lernen und Produkte, Prozesse, Strukturen etc. entscheidend zu verbessern.

In diesem Zusammenhang spielt die Management-Methode „Benchmarking“, seit den achtziger Jahren, zunehmend eine bedeutende Rolle. Faktoren wie die Globalisierung, die Krisenbewältigung sowie der harte Konkurrenzdruck waren in den Achtzigern schließlich Auslöser für die Entwicklung der Management-Methode „Benchmarking“, die das Bestehen am Markt und den Erhalt bzw. Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit unterstützen soll<sup>2</sup>. Als Weiterentwicklung des klassischen Betriebsvergleichs hat sich Benchmarking so zu einer anerkannten Methode entwickelt. Oft ist dabei die Wirtschaftssituation eines Unternehmens der Auslöser für die Implementierung des Benchmarking<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> vgl. Krystek/Zur 2002, 185

<sup>2</sup> vgl. Christian Holfelder 01.11.2010, Corporate Identity

<sup>3</sup> vgl. ebenda

So soll das Unternehmen durch die Anwendung des Benchmarking, somit also aus dem systematischen Vergleich, der eigenen Produkte, Prozesse, Strukturen und Strategien, mit denen des Klassenbesten Lernpotentiale schöpfen und dabei wettbewerbsfähiger werden. Durch das identifizieren, analysieren und implementieren einer „Best Practice“ soll das Unternehmen schließlich selbst eine Spitzenleistung erreichen.<sup>4</sup>

## **1.1 Fragestellung dieser Arbeit**

Seit Beginn der neunziger Jahre hat sich Benchmarking auch in Deutschland zu einer bevorzugten Methode des Managements zur Ideenfindung und Entscheidungsvorbereitung entwickelt. Viele Unternehmen, Beratungsorganisationen und Autoren der Benchmarking-Literatur sehen in Benchmarking gar ein Patentrezept zu Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit<sup>5</sup>.

So soll im Rahmen dieser Arbeit untersucht werden, was Wettbewerbsfähigkeit ist und wie sie zu erreichen ist. Des Weiteren soll in diesem Rahmen die Management-Methode Benchmarking analysiert werden. Was ist Benchmarking, wo setzt es an und wie funktioniert es? Was sind die Merkmale dieser Management-Methode und welche Möglichkeiten in der Anwendung des Benchmarking stehen den Unternehmen zur Erreichung des Unternehmensziels „Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit“ zur Verfügung? Stellt die Methode gar eine Allzweckwaffe zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit dar? Dabei sollen auch Erfolgspotentiale und mögliche Grenzen des Benchmarking untersucht werden, die es bei der Anwendung dieser Management-Methode zu beachten gibt.

---

<sup>4</sup> vgl. Siebert/Kempf 2008, 8 f

<sup>5</sup> vgl. Weber/Wertz 1999, 17

## 1.2 Vorgehensweise

Im folgenden Kapitel sollen zunächst die Grundlagen der Wettbewerbsfähigkeit untersucht werden. Dabei soll zu Beginn auf die Bedeutung des Unternehmensziels „Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit“ eingegangen werden. Außerdem sollen wettbewerbsrelevante Erfolgsfaktoren bzw. -potentiale analysiert und auf die Messung der Wettbewerbsfähigkeit eingegangen werden.

Anschließend sollen die Grundlage des Benchmarking näher betrachtet werden. Diese werden in der Entwicklung des Benchmarking, sowie der Zielerwartung und dem erwarteten Nutzen beschrieben.

Daran anschließend sollen die Möglichkeiten der Anwendung des Benchmarking untersucht werden. So werden die Inhalte des Konzepts des Benchmarking erörtert. Ebenfalls sollen die Schlüsselschritte eines Benchmarking-Prozesses analysiert werden.

Ein weiterer Teil dieser Arbeit beschäftigt sich mit den Erfolgsfaktoren sowie den Grenzen des Benchmarking.

Zum Abschluss des Hauptteils dieser Arbeit wird anhand der IT-Produktion der Commerzbank ein Praxisbeispiel des Benchmarking wiedergegeben.

Schließlich soll ein Fazit über das Benchmarking als Management-Methode und wie weit es zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit beiträgt, gezogen werden.

Die verwendeten Quellen, die für diese Arbeit genutzt wurden, bestehen hauptsächlich aus der Fachliteratur sowie Internetquellen zum Thema Wettbewerbsfähigkeit und Benchmarking. Da das Benchmarking in den neunziger Jahren ausgereift ist, und in den letzten zehn Jahren keine große Entwicklung in der methodischen Vorgehensweise erlebt hat, gibt es wenig „neue“ Literatur<sup>6</sup> zum Thema Benchmarking. So wurde für diese Arbeit auch ältere Literatur, u.a. das Standardwerk nach Robert C. Camp, der als erster ausführlich über die Methode des

---

<sup>6</sup> neue Literatur zum Benchmarking unterscheidet sich zur älteren nicht/kaum

Benchmarking berichtet hat und als Mitbegründer des Benchmarking gilt, verwendet.

Des Weiteren wurden persönliche Gespräche mit Experten des Benchmarking geführt. So haben sich Michael Grau, Leiter des deutschen Benchmarking Zentrum (DBZ), sowie Mario Görmer, Experte zum Thema Benchmarking des Fraunhofer Instituts (IZB), als Gesprächspartner für diese Arbeit zur Verfügung gestellt.

## **2 Grundlagen der Wettbewerbsfähigkeit**

Der Begriff der Wettbewerbsfähigkeit findet sowohl in der Volkswirtschaft als auch in der Betriebswirtschaft seine Bedeutung. Da die Wettbewerbsfähigkeit für diese Arbeit betriebswirtschaftlich betrachtet wird, und dementsprechend auf der Unternehmensebene von Bedeutung ist, soll die volkswirtschaftliche Betrachtung der Wettbewerbsfähigkeit hier nicht weiter erörtert werden.

### **2.1 Unternehmensziel „Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit“**

In einem dynamischen Wettbewerb wie den heutigen, ist es für ein Unternehmen mehr denn je wichtig, sich gegen die Konkurrenz zu behaupten und somit wettbewerbsfähig zu sein. Dabei konkurrieren immer mehr Anbieter mit ihren Produkten und Leistungen gegeneinander. Gesättigte Märkte sind für viele Branchen inzwischen Realität. Es ist ein Wettrennen um jeden Kunden, der die Mitstreiter zu harten Rivalen werden lässt.

Wer sich im Wettbewerb behaupten will, versucht dementsprechend, seine Produkte und Leistungen an den Kundenbedürfnissen zu orientieren, diese aber auch zu möglichst geringen Kosten herzustellen. Die Produkte oder Leistungen sollen demnach so billig, und bzw. oder, so attraktiv wie möglich gestaltet und angeboten werden können, damit der Kunde hier und nicht von der Konkurrenz nachfragt. Durch die sich dauernd verändernden Marktgegebenheiten und Kundenbedürfnisse muss ein Unternehmen die Bereitschaft und Kompetenz zur schnellen Veränderung besitzen, um somit dem Wettbewerbsdruck stand halten zu können. So kann z.B. mittels kontinuierlicher Leistungsverbesserung sowie Produkt- und Leistungsentwicklung eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit erreicht werden. Ist ein Unternehmen nicht wettbewerbsfähig, muss es schließlich aus dem Markt austreten.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> vgl. Budzinski/Kerber 2003, 27 ff

Deshalb ist es das Ziel eines jeden Unternehmens die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, um sich am Markt und gegen die Konkurrenz behaupten zu können.

## **2.2 Die Wettbewerbsfähigkeit**

Die Wettbewerbsfähigkeit, unternehmensspezifisch betrachtet, kann als die aktuelle Stellung eines Unternehmens am Markt bzw. im Wettbewerb definiert werden. Sie beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, sich am Markt gegen die Konkurrenz behaupten zu können.<sup>8</sup>

Ein Unternehmen, das wettbewerbsfähig ist, kann demnach seine Produkte und Leistungen am agierenden Markt mit Gewinn absetzen und sich dabei im Wettbewerb erfolgreich durch bestehende relevante Erfolgsfaktoren gegen die Konkurrenz durchsetzen.

Grundsätzlich kann man zwischen preislicher Wettbewerbsfähigkeit und nicht-preislicher Wettbewerbsfähigkeit unterscheiden, wobei eine Kostenführerschaft oder eine Qualitätsführerschaft angestrebt wird. Mit der Wettbewerbsstrategie streben Unternehmen i.d.R. dabei die Wettbewerbsfähigkeit an. In seinem Werk „Wettbewerb und Strategie“ nennt Porter<sup>9</sup> in diesem Rahmen die Erzielung von Kosten- bzw. Differenzierungsvorteilen, die durch die Strategie der Kostenführerschaft, sowie die Strategie der Differenzierung erlangt werden können.

Kann ein Unternehmen seine Produkte und Leistungen am Markt mit einem entsprechenden Gewinn absetzen, und diese gleichzeitig zu niedrigeren Preisen als die Konkurrenz anbieten, so gilt es als preiswettbewerbsfähig<sup>10</sup>. Um in diesem Sinne wettbewerbsfähig zu werden bzw. zu bleiben bedarf es einer ständigen Optimierung der Kosten, um diese so gering wie möglich zu gestalten.

Bei der nicht-preislichen Wettbewerbsfähigkeit geht es u.a. um Faktoren wie die Qualität, Design oder Service. Dabei ist zu beachten, je größer die Variations-

---

<sup>8</sup> vgl. Bundeszentrale für Politische Bildung 1.10.2010, Wettbewerbsfähigkeit

<sup>9</sup> vgl. Porter 1992, 61 f.

<sup>10</sup> vgl. Partners Academic 19.09.2010, Wettbewerbsfähigkeit

möglichkeiten im Vertrieb sind, desto relevanter wird die nicht-preisliche Wettbewerbsfähigkeit für ein Unternehmen.<sup>11</sup>

Wird eine höhere nicht-preisliche Wettbewerbsfähigkeit in Form von besserer Qualität, eines besseren Images, eines attraktiveren Designs etc. im Gegensatz zur Konkurrenz angeboten, so kann gleichzeitig ein höherer Preis für das Produkt oder die Leistung verlangt werden. Dementsprechend ist ggf. die Gewinnmarge höher als die der Konkurrenz. Um eine hohe nicht-preisliche Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen bzw. zu halten, ist deshalb eine ständige Entwicklung und Verbesserung der angebotenen Produkte und Leistungen bzw. des Unternehmens wichtig.

Ist die Wettbewerbsfähigkeit im Gegensatz zur Konkurrenz überdurchschnittlich, so bedeutet dies für das Unternehmen erfolgreicher, z.B. mit höheren Marktanteilen, mehr Umsatz etc. in Bezug zur Konkurrenz agieren und sich somit am Markt besser behaupten zu können. Weist ein Unternehmen jedoch eine unterdurchschnittliche Wettbewerbsfähigkeit auf, droht durch Verlust des Gewinns bzw. der Marktstellung eine Gefährdung der Existenz. Somit kann die Wettbewerbsfähigkeit als die Basis zur Erhaltung der Existenz betrachtet werden.<sup>12</sup>

### **2.3 Der Ansatz zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit**

Immerfort wird die Wettbewerbsfähigkeit von der Konkurrenz angegriffen. So müssen kontinuierliche Anstrengungen, die Unternehmensprofitabilität ständig zu verbessern und die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu schützen bzw. zu steigern, vorgenommen werden. Dabei sollte eine dauerhafte Anstrengung zur Weiterentwicklung sowie Leistungsverbesserung generiert werden.

Nur wer sich den dauernd ändernden Marktgegebenheiten anpassen bzw. seine Wettbewerbsfähigkeit halten oder steigern kann, überlebt schließlich am Markt. Natürlich können nicht alle Anbieter gleichzeitig wettbewerbsfähig sein.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> vgl. ebenda

<sup>12</sup> vgl. Krüger o.J., 1

<sup>13</sup> vgl. ebenda, 2 f.

Es gibt immer einen, der Besser bzw. schlechter ist als der andere. Somit bewirkt das Streben, besser als der Wettbewerber zu sein und nicht vom Markt verdrängt zu werden, eine Ambition zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.

Um die Wettbewerbsfähigkeit zu erlangen, muss sich ein Unternehmen an die ständig verändernde Wettbewerbssituation anpassen, die nach Krüger<sup>14</sup> in drei Kategorien gegliedert werden kann:

- Zuerst lässt sich die Marktstruktur nennen, von der wesentlich die Wettbewerbsfähigkeit abhängig ist. Die Marktstruktur umfasst die Anzahl der konkurrierenden Wettbewerber und deren Stärken, aber auch das Verhältnis zu Kunden und Lieferanten.
- Des Weiteren ist die Wettbewerbsfähigkeit vom Marktverhalten abhängig. Darunter zu Verstehen ist z.B. wie intensiv der Wettbewerb ist, welche Geschäftspraktiken praktiziert werden, oder welche Verhaltensweisen von Seiten der Marktteilnehmer bestehen.
- Zuletzt ist hier die Marktphase als Merkmal der Wettbewerbssituation zu nennen. Beispiel hierfür kann die Expansions- oder die Stagnationsphase sein.

Des Weiteren kann die preisliche sowie die nicht-preisliche Wettbewerbsfähigkeit, wie die Abbildung 1 zeigt, auf verschiedenen Ebenen beeinflusst werden. Dabei gilt es, erfolgsrelevante Faktoren bzw. Potentiale zu generieren, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Grundsätzlich gibt es hier jedoch keine allgemeingültigen Faktoren, die universell in jedem Unternehmen oder Branche automatisch zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit führen. Vielmehr sind sie unternehmens-, branchen- oder marktspezifisch zu entwickeln.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> vgl. ebenda, 2

<sup>15</sup> vgl. ebenda



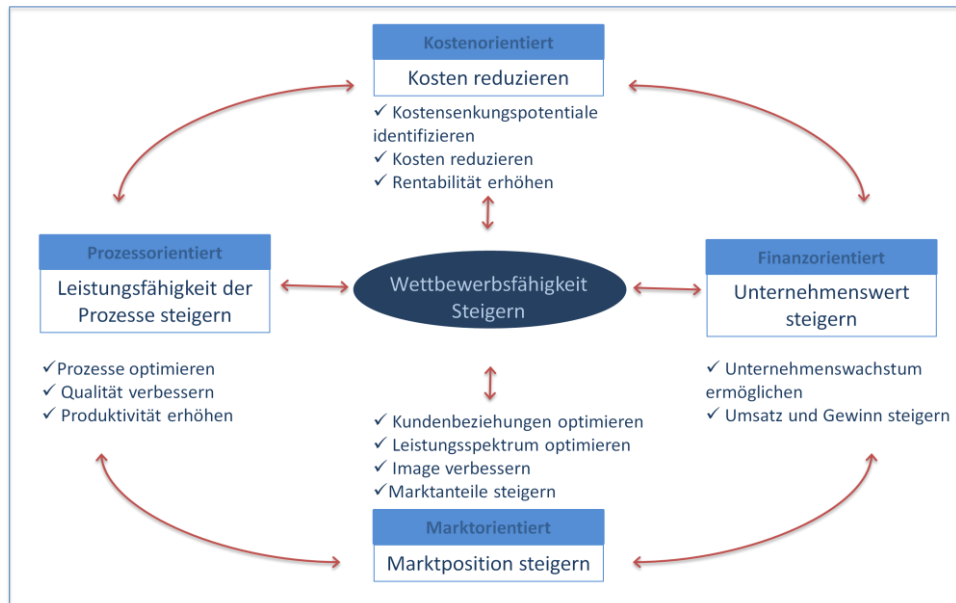


Abbildung 1: Darstellung der Ebenen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in Anlehnung an BkV/Benchmarking<sup>16</sup>

Im Folgenden sollen Erfolgsfaktoren bzw. -Potentiale genannt werden, die als Ansatz zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit dienen können. Weiterhin müssen diese in Bedeutung bzw. Relevanz in jedem Unternehmen spezifisch weiterentwickelt bzw. ergänzt werden.

### 2.3.1 Faktoren zur Steigerung der preislichen Wettbewerbsfähigkeit

Soll die preisliche Wettbewerbsfähigkeit erlangt, verteidigt oder gesteigert werden, so gilt mehr denn je, eine ständige Optimierung der Kosten innerhalb des Unternehmens vorzunehmen. Dabei soll der erzielte Gewinn so hoch wie möglich gestaltet werden. Schließlich wirken sich verhältnismäßig niedrige Kosten positiv auf den zu erzielenden Gewinn aus. Das Unternehmen kann mit der Konkurrenz

<sup>16</sup> vgl. BkV/Benchmarking 03.10.2010, über Benchmarking

bezüglich der Preisbildung mithalten und dabei seine Produkte zum angebotenen Preis mit Gewinn absetzen. Hierbei besteht stets die Voraussetzung, die Ursachen-Wirkungszusammenhänge zu erkennen und zu verstehen, um das Einspar- und Optimierungspotential generieren zu können. Grundsätzlich sollte allerdings immer eine intelligente Kostensenkung, die die Qualität nicht negativ beeinflusst, zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, vorgenommen werden.

Prinzipiell lässt sich eine Vielzahl optimierungsrelevanter Kosten, die zur Erhöhung des Gewinns beitragen nennen. Im Folgenden sollen Kosten mit einem Optimierungsbedarf innerhalb eines Produktionsunternehmens genannt werden. Hierbei können diese ebenfalls auf andere Unternehmensarten abgeleitet werden. Da es grundsätzlich branchen- bzw. unternehmensabhängig ist, in wie weit bestimmte Kernprozesse ein wesentliches Potential zur Kostensenkungsmaßnahmen und -Möglichkeiten besitzen, um somit die preisliche Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, soll hier auf die Vollständigkeit aller möglichen Faktoren und Potentiale verzichtet werden.

#### **2.3.1.1 Wettbewerbsfähigkeit durch Optimierung der Personalkosten**

Die Personalkosten stellen einen hohen, wenn nicht sogar in manchen Unternehmen den höchsten Kostenfaktor dar. Zu den Personalkosten zählen nicht nur Löhne und Gehälter, sondern ebenfalls auch Personalnebenkosten wie z.B. gesetzliche und freiwillige soziale Aufwendungen. Besonders in Produktionsunternehmen mit einem hohen Mitarbeiteranteil, ist dem effizienten Mitarbeitereinsatz eine große Bedeutung zuzuschreiben. Dabei muss sich solch ein Unternehmen besonders schnell auf eine sich schnell ändernde Auftragslage anpassen können. Brechen die Auftragseingänge weg, so kann dies schnell zu einem Ressourcenüberschuss führen.

Auf der anderen Seite muss ein Unternehmen aber auch über die Kapazitäten verfügen, um einen Anstieg der Aufträge bewältigen zu können. Dies kann entwe-

der durch die Verfügbarkeit der Mitarbeiteranzahl, aber auch durch Überstunden, die wiederum für das Unternehmen teurer sind, geschehen.

Als Beispiel, im Rahmen des Ressourcenüberschusses, kann hier der Autobauer Mercedes genannt werden. Dieser musste im Krisenjahr 2009 u.a. im Nutzfahrzeuggeschäft einen hohen Absatzrückgang verzeichnen. Dabei musste man schnell auf den Absatzrückgang mit den daraus resultierenden Überkapazitäten reagieren. Um u.a. einem Imageverlust und Demotivation der Mitarbeiter zu entgehen, wurden keine Mitarbeiter entlassen. Das Management entschied sich dafür auslaufende Verträge nicht zu verlängern und der „Nicht-Auslastung“ mit Kurzarbeitsmodellen entgegen zu wirken. Im darauffolgenden Jahr 2010 stiegen die Auftragseingänge wieder an. So hatte der Autobauer genügend Kapazitäten, um die angefragten Nutzfahrzeuge bauen zu können.

Eine derartige Schwankung der Aufträge, die hier Folge der Krise war, ist unter normalen wirtschaftlichen Umständen bei vielen Unternehmen jedoch nicht die Regel. Und so sollte eine effiziente bzw. schlanke Mitarbeiterplanung, ohne dabei den Produktionsprozess in Qualität und Quantität zu gefährden, vollzogen werden. Damit werden die Personalkosten in ihrer Relation verhältnismäßig gering gehalten, ohne einer unnötigen Personalkosten-Verschwendung. Kann ein Unternehmen schließlich eine große Kostenstelle, wie die Personalkosten in Relation gering halten bzw. senken, so kann dies zur Erlangung der preislichen Wettbewerbsfähigkeit beitragen.

Eine weitere Möglichkeit der Personalkosteneinsparung ist die Automatisierung bzw. die Investition in Anlagen, wodurch die Arbeitskraft Mensch ersetzt werden soll. Dieses Vorgehen kann in erster Linie zur Entlassung der Arbeitskraft führen und dabei zu einer Erhöhung der Arbeitslosigkeit. Auf der anderen Seite kann aber besonders in Ländern mit verhältnismäßig hohen Lohnkosten dem lohnkostenseitigen Standortnachteil entgegen gewirkt werden, wodurch die Produktion nicht ins Ausland verlagert werden muss.

### **2.3.1.2 Wettbewerbsfähigkeit durch Optimierung der Materialkosten**

Materialkosten entstehen direkt innerhalb der Produkt- und Leistungserstellung. Sie können in Form von Rohstoffen bzw. Fertigungsmaterial, sowie Hilfsstoffen bzw. Hilfsmaterial, Betriebsstoffen, Halbfabrikaten, oder bereits fertig produzierter und bezogener Handelsware, auftreten. Da das Material oft einen erheblichen Anteil der Kosten im Unternehmen ausmacht, sollte eine möglichst effiziente Materialwirtschaft bzw. Materialeinsatz im Unternehmen bestehen. Gleichzeitig ist darauf zu achten, dass dabei die Qualität und das Erscheinungsbild nicht negativ beeinflusst werden. So beugt ein optimaler Materialeinsatz einer unnötigen Verschwendung vor, wobei oft ein erhebliches Einsparungspotential generiert werden kann.

Ebenfalls wesentlich für die preisliche Wettbewerbsfähigkeit ist eine kontinuierliche Optimierung der Beschaffungskosten im Rahmen der Materialbeschaffung. Dabei können sie als fixe oder variable Beschaffungskosten auftreten. Fixe Beschaffungskosten sind z.B. „Kosten für die Bearbeitung der Bestellung, Kosten des Wareneingangs, Kosten der Rechnungsprüfung, Kosten der Verbuchung“ sowie „Kosten des Zahlungsverkehrs“<sup>17</sup>. Diese können u.a. im Rahmen der Bestellung durch ein effizientes Bestellungssystem optimiert werden. So könnten z.B. Teile, die zur Produktion aus dem Lager entnommen werden, sofort und automatisch nachbestellt werden.

Bei den variablen Kosten handelt es sich zumeist um die Bezugspreise<sup>18</sup>. Diese können entweder durch bessere Konditionen, wie z.B. ein geringerer Bezugspreis bei einer größeren Abnahme, oder durch einen günstigeren Lieferanten bzw. preisliche Verhandlungen beim bestehenden, beeinflusst werden.

---

<sup>17</sup> wirtschaftslexikon24 23.09.2010, Beschaffungskosten

<sup>18</sup> vgl. ebenda

### **2.3.1.3 Wettbewerbsfähigkeit durch Optimierung der Durchlaufzeiten**

Als Durchlaufzeiten kann man die Fertigungszeit bis zur Auslieferung einer Dienstleistung oder eines Produktes betrachten. Genauer gesagt umfasst diese die Dauer für die Erfüllung eines Auftrages, die innerhalb des Unternehmens oder Organisation benötigt wird. In der Fertigung, innerhalb eines Produktionsbetriebes, setzen sich Rüstzeit, Bearbeitungszeit und Liegezeit zur gesamten Durchlaufzeit zusammen. Dabei sind lange Durchlaufzeiten oft Resultat der Liegezeiten. Diese entstehen z.B. durch Kapazitäten, die zum bestimmten Bearbeitungszeitpunkt nicht vorhanden sind.<sup>19</sup>

Die Planung der Durchlaufzeiten sollte deshalb als ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess vollzogen werden, bei dem im Rahmen einer Geschäftsprozessoptimierung ständig Bearbeitungs-, Rüst-, Warte-, Kontroll-, Liege- und Ausfallzeiten optimiert und reduziert werden sollten. Dabei gilt es Engpässe zu vermeiden. So soll die Produktivität verbessert und der Logistik- sowie Produktionsprozess effizienter gestaltet werden. In Folge dessen können somit die Herstellungskosten positiv beeinflusst werden.

Eine Verringerung der Durchlaufzeiten kann u.a. ebenfalls Kapazitäten, wie z.B. Mitarbeiter einsparen und damit gleichzeitig die Personalkosten senken.

Grundsätzlich können Durchlaufzeiten durch die Art des Fertigungsverfahrens sowie der Qualität der Ablaufplanung und Arbeitsvolumen beeinflusst werden<sup>20</sup>. Stets sollte jedoch bei einer Optimierung und Senkung der Durchlaufzeiten auch hier die Qualität der Fertigung nicht negativ beeinflusst werden.

Dabei gibt es mehrere Möglichkeiten die Durchlaufzeiten zu verringern. Die Erhöhung des Arbeitstempos ist nur eine davon. Eine weitere Möglichkeit ist die Erhöhung der Kapazitäten u.a. in Form von Arbeitskraft „Mensch“ oder „Maschine“, die zur Verringerung der Durchlaufzeiten führen kann. Sinnvoll ist dabei eine

---

<sup>19</sup> vgl. ebenda, Durchlaufzeiten

<sup>20</sup> vgl. ebenda

Produktion auf einer Linie, wobei so keine langen Transportwege zwischen den einzelnen Stationen entstehen.

Um die Rüstzeiten so gering wie möglich zu halten, ist eine optimale Planung der Losgrößen wichtig, wo Aufträge gleicher Produkte z.B. Autos einer gleichen Lackierung, zu einer Losgröße zusammengeschlossen werden.

Grundsätzlich sollte eine Rationalisierung vorgenommen werden, die als eine Optimierung der Betriebsabläufe zu verstehen ist. Dabei ist z.B. das Ideenmanagement ein hervorragendes Instrument, um eine kontinuierliche Verbesserung der Betriebsabläufe und in diesem Rahmen der Durchlaufzeiten zu generieren. So werden Ideen zur Verbesserung und Neuerung der Abläufe von Arbeitskräften, die zumeist direkt an einem bestimmten Arbeitsprozess beteiligt sind, hervor gebracht.

#### **2.3.1.4 Wettbewerbsfähigkeit durch Optimierung der Logistikkosten**

Logistikkosten können entweder in Form von einer außerbetrieblichen oder einer innerbetrieblichen Logistikleistung auftreten<sup>21</sup>.

Als Beispiel für Logistikkosten können „Lagerkosten, Verpackungskosten, Transportkosten, Kosten der Kommissionierung, Handlingkosten und Kosten der Logistikplanung und -steuerung“ genannt werden<sup>22</sup>. Dabei tragen abnehmende bzw. verhältnismäßig niedrige Logistikkosten wesentlich zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit bei, da der erzielte Gewinn bei gleich bleibendem Preis steigt.

Laut Gudehus sind Logistikkosten dabei nicht vom Wert der Ware sowie dem daraus resultierenden Gewinn abhängig. Vielmehr werden sie von Einflussfaktoren wie dem Durchsatz und Gewicht, sowie vom Volumen und der Beschaffenheit des Produkts beeinflusst. Demnach können Logistikkosten nicht prozentual zum Umsatz als Benchmark verwendet werden. Schließlich könnten nach dieser Methode große und schwere Produkte aus logistischer Sicht Verluste einbringen,

---

<sup>21</sup> vgl. ebenda, Logistikkosten

<sup>22</sup> Gabler Wirtschaftslexikon 08.10.2010, Logistikkosten

wohin gegen kleine und leichte Produkte wegen zu hoch angesetzter Preisen ggf. zu Auftragsverlusten führen würden.

Des Weiteren nennt Gudehus die Lagerdauer und -Menge, die Transportentfernung und Transportkosten, die verwendete Logistiktechnik, die Kapazitätsauslastung sowie die Marktlage als wesentliche Einflussfaktoren der Logistikkosten. Ebenso können ausgehandelte Konditionen mit dem Logistik-Dienstleister als Einflussfaktor genannt werden.

Des Weiteren kann man nach Gudehus leider keine allgemeingültige Aussage über Logistikkosten machen, da die Einflussfaktoren in ihrer Abhängigkeit stark variieren. So können Kosten und Preise der Logistik für eine gleiche Leistung stark variieren, ohne dass eine falsche Anwendung statt gefunden hat. Mittels Plankosten oder einer Analyse von ähnlichen logistisch optimal gelösten Projekten, lässt sich z.B. die Logistikkette und Logistiksystem bzw. Logistikkosten optimieren.<sup>23</sup>

Grundsätzlich sollte die Optimierung der Logistikkosten an den Einflussfaktoren anknüpfen. Bei der Lagermenge ist ab zu wägen, ob durch Auslastung der verfügbaren Kapazitäten mehr als benötigt produziert werden soll, um bei einem Auftragsanstieg die angefragten Produkte anbieten zu können. Sollte es allerdings nicht zur spekulieren Abnahme kommen, so erhöht sich die Lagerdauer und die daraus resultierenden Kosten.

Der Autobauer Toyota wendet z.B. im Gegensatz dazu innerhalb des verwendeten TPS (Toyota Produktionssystem)<sup>24</sup> das Prinzip des „Just-in-Time“<sup>25</sup> bzw. der schlanken Produktion an. So wird nur das produziert, was auch tatsächlich vom Markt gefordert wird.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> vgl. Gudehus 2007, 169

<sup>24</sup> Produktionsverfahren für die Serienfertigung, das die Produktivität der Massenproduktion mit der Qualität der Werkstattfertigung verbinden soll

<sup>25</sup> Die Leistung, die zum Bedarfszeitpunkt hergestellt wird

<sup>26</sup> vgl. Toyota 23.10.2010, Toyota Production System

Die Transportentfernung bzw. Transportkosten als Kostenfaktor der Logistik lassen sich in innerbetrieblich oder außerbetrieblich unterscheiden. Innerbetrieblich lassen sich die Kosten z.B. durch eine Produktion auf einer Linie optimieren, wodurch nur kurze Transportwege entstehen.

Außerbetrieblichen variieren die Kosten u.a. durch den nationalen sowie internationalen Transport. Dabei nehmen z.B. die Maut- und Zollkosten bzw. Importkosten sowie Versicherungskosten wesentlichen Einfluss auf die Logistikkosten.

Eine optimale Kapazitätsauslastung ist ebenso bedeutend für die Verbesserung der Logistikkosten. So entstehen z.B. bei einer vollen Kapazitätsauslastung eine bestmögliche Beförderungsleistung bzw. Beförderungskosten.

Des Weiteren ist im Rahmen der Kostenoptimierung stets nach einem kostengünstigsten, den gestellten Anforderungen entsprechenden, Logistik-Dienstleister bzw. Versandart zu suchen. Dabei spielen Verhandlungen um die günstigsten Konditionen auch hier eine große Rolle.

Abschließend, im Rahmen der preislichen Wettbewerbsfähigkeit, ist hier zu erwähnen, dass ein Unternehmen grundsätzlich von einem verfügbaren, nachhaltigen Kostenmanagement nur profitieren kann. So unterzieht dieses schließlich die vorhandene Kostenstruktur einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess, wodurch Kostensenkungspotentiale und -Maßnahmen generiert werden sollen.

### **2.3.2 Faktoren zur Steigerung der nicht-preislichen Wettbewerbsfähigkeit**

Im Gegensatz zur preislichen Wettbewerbsfähigkeit geht es hier nicht primär um den Kostenfaktor. Vielmehr geht es in diesem Rahmen um die Differenzierung, die dazu verhelfen soll, sich von anderen Unternehmen abzuheben, um dadurch die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Auch hier sind die Faktoren u.a. stark branchen- und unternehmensabhängig, wobei über diese keine allgemeingültige



Aussage gemacht werden kann. So erfolgt im Folgenden keine vollständige Aufzählung aller möglichen Faktoren zur Steigerung der nicht-preislichen Wettbewerbsfähigkeit, sondern die dem Umfang angemessene.

### **2.3.2.1 Wettbewerbsfähigkeit durch Corporate Identity**

Dieses Kapitel widmet sich der Corporate Identity in Anlehnung an Holfelder<sup>27</sup>, die als Erfolgsfaktor zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit beiträgt.

So bezeichnet die CI (Corporate Identity) die Unternehmensidentität und das Selbstverständnis des Unternehmens, die nach Außen getragen wird. Sie stellt die Persönlichkeit des Unternehmens dar. Die CI ist eine Selbstdarstellung nach innen sowie nach außen des Unternehmens und umfasst auch Verhaltensweisen von Seite des Unternehmens. Schließlich benötigt ein Unternehmen ein starkes Image und eine Identität, um sich von der Konkurrenz möglichst positiv abzuheben und im Rahmen einer Differenzierung die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Eine starke CI ermöglicht u.a. intern ein besseres Management und bildet einen Rahmen, an dem sich die Mitarbeiter besser orientieren können. Dies schafft eine Basis für den Erfolg im Unternehmen. Eine klar strukturierte sowie solide, umfassend und langfristig ausgelegte Unternehmensidentität trägt schließlich nicht nur wesentlich zur Treue und einem Vertrauen der Mitarbeiter bei, sondern auch zu der der Kunden. Dies ist besonders bei der heutigen Umweltdynamik für den Unternehmenserfolg ausschlaggebend.

Wie die Abbildung 2 zeigt, wird die CI aus mehreren Bestandteilen gebildet, die umfassend aufeinander abgestimmt werden müssen, um ein einheitliches Image zu repräsentieren, das glaubwürdig und widerspruchsfrei erscheinen muss.

Die Unternehmenskultur als Bestandteil bildet dabei das Fundament der CI. Man kann diese als Tiefenstruktur des Unternehmens bezeichnen. Dazu gehören u.a. Normen, Wertvorstellungen, Denkhaltungen und Umgangsformen im Unter-

---

<sup>27</sup> vgl. Holfelder 10.10.2010, Corporate Identity

nehmen, die das Gesamtgefüge der Unternehmensphilosophie bilden und als Voraussetzung für das Selbstverständnis des Unternehmens gelten. Grundvoraussetzung für die CI ist daher eine bewusste Organisationskultur.

Das Unternehmensleitbild als Element und ebenso Fundament der CI zeigt hingegen nicht den Ist- sondern den angestrebten Soll-Zustand für zukünftiges Handeln an und formuliert dabei das „angestrebte“ Selbstbewusstsein des Unternehmens.

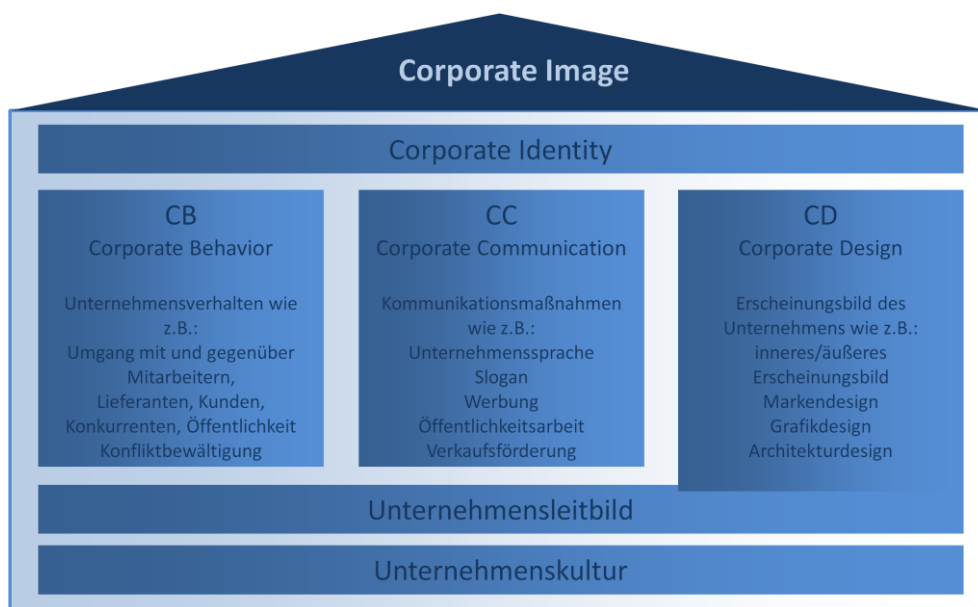


Abbildung 2: *Eigene Darstellung des CI-Haus in Anlehnung an Holfelder<sup>28</sup>*

Das Corporate Behavior (CB) beschreibt die Verhaltens- und Handlungsweise im Unternehmen. Dabei geht es um Verhaltensweisen wie der Umgang mit Mitarbeiter, aber auch mit Lieferanten, Kunden oder Konfliktbewältigung. In diesem Rahmen sollten Regeln sowie Grundsätze für Zusammenarbeit, Führungsstil und Arbeitsabläufe festgelegt sowie optimiert werden, die inhaltlich schlüssig und stimmig sein müssen.

<sup>28</sup> vgl. ebenda

Einen weiteren Bestandteil der CI bildet die Corporate Communication (CC), also die Unternehmenskommunikation. Dazu gehören z.B. „die Werbung, die Direktkommunikation, die Verkaufsförderung, die Public Relations und das Sponsoring“. Auch diese sollen als Kommunikationselemente u.a. die angestrebte Unternehmensidentität unterstützen. Unter dem Haus der CI ist die CC das flexibelste Instrument. So kann es strategisch langfristig aber auch kurzfristig und anlassbedingt Anwendung finden.

Das Corporate Design (CD) soll die Unternehmensidentität visuell in Form von unterschiedlichen Gestaltungselementen wie z.B. Farbe, Typografie etc. transportieren. Dabei ist zu unterstreichen, dass das CD ein Träger und nicht Gründer der CI ist. Als Bestandteil der CI kann das CD von allen Bestandteilen am deutlichsten wahrgenommen werden. Ein erstklassiges und optisch einheitliches CD unterstützt durch die Erkennungs- und Unterscheidungsmerkmale den Wiedererkennungswert und beeinflusst mitunter positiv das Image. Dies ist besonders in Zeiten der kontinuierlich steigenden Konkurrenz, wesentlich.

Alle Bestandteile insgesamt bilden schließlich das Corporate Image, also das subjektive Persönlichkeitsbild. So beeinflussen alle Ergebnisse der Corporate Bestandteile unmittelbar das Unternehmensimage. Da das Image das Verhalten aller beteiligten Gruppen zum Unternehmen beeinflusst, ist der CI mit ihren Bestandteilen eine große Beachtung zu schenken. Weil das Image ebenso auf einzelne Produkte und Dienstleistungen transferiert wird, kann der Absatz und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens somit positiv beeinflusst werden.

Abschließend sollte ebenfalls, bezüglich eines guten Images, besonders auf Trends, wie der Umweltfreundlichkeit, einem geringen Energieverbrauch oder anderen ethischen Aspekten Beachtung geschenkt werden<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> vgl. Online-Magazin Unternehmen & Industrie, 04.06.2009

### 2.3.2.2 Wettbewerbsfähigkeit durch Qualität

Nach David A. Garvin<sup>30</sup> kann Qualität als Synonym für Hochwertigkeit verstanden werden. Sie „ist nicht messbar, sondern durch Erfahrungen fassbar“. In anderen Worten, kann man Qualität als den Wert eines Produktes oder Dienstleistung beschreiben, die stets als subjektive Meinung des Anwenders entsteht.<sup>31</sup>

So nimmt die Qualität nicht nur einen positiven Einfluss auf das Image des Unternehmens, sondern kann des Weiteren hier als bedeutender Wettbewerbsfaktor genannt werden. Für ein qualitativ hochwertigeres Produkt oder Dienstleistung ist der Kunde schließlich bereit mehr zu zahlen. So trägt die Qualität als Wettbewerbsfaktor wesentlich zur Wettbewerbsfähigkeit bei.

Die Qualität im Unternehmen hat viele Gesichter und kann so in verschiedenen Formen auftreten. Wesentlich für den Unternehmenserfolg im Rahmen der Qualität ist dabei u.a. die Produktqualität. Also der Grad der Merkmale und Gebrauchbarkeit des Produktes oder Dienstleistung, wie z.B. Lebensdauer oder Funktionstüchtigkeit. Besonders deutsche Unternehmen haben durch ihre hohen Qualitätsansprüche ein besonders gutes Image in Sachen Produktqualität weltweit erreicht. Die „made in Germany“-Produkte sind schließlich dafür bekannt, eine gute Qualität zu liefern. So können z.B. Autobauer wie Mercedes oder BMW u.a. durch das deutsche Qualitätsimage des deutschen Produktes, für das sie bekannt sind, erfolgreich am Weltmarkt agieren. Dementsprechend setzen sie u.a. auch deshalb auf den Standort „Deutschland“ als Erfolgspotential für Wettbewerbsfähigkeit.

Nichts desto trotz müssen auch deutsche Unternehmen fundamental in Qualitätsmanagement und –Arbeit investieren, um in Sachen Qualität nicht einzubrechen und dabei die Wettbewerbsposition zu gefährden. Dabei setzt Qualität u.a. ein umfassendes Know How voraus. So muss oft viel in F&E investiert werden, um eine qualitativ angemessene bzw. hochwertige Leistung zu erzielen.

---

<sup>30</sup> Autor von „What does Product Quality really mean Sloan Management Review“, 1984

<sup>31</sup> Wirtschaftslexikon 24.10.2010, Qualität

Des Weiteren ist im Rahmen der Qualität die Servicequalität ein entscheidendes Erfolgspotential für die Wettbewerbsfähigkeit. Nach Johann und Norbert Beck<sup>32</sup> ist „Servicequalität (..) alles das, was ein Kunde rund um die Kerndienstleistung oder das Kernprodukt wahrnimmt“. Auch hier ist es sehr unternehmens- und branchenabhängig, welche Anforderungen an die Servicequalität gestellt werden. Des Weiteren kann die Kundenwahrnehmung dieser Qualität in vielen verschiedenen Feldern stattfinden.<sup>33</sup>

Servicequalität beginnt schließlich damit, dass dem Kunden die volle Aufmerksamkeit gewidmet wird. So sollte je nach Möglichkeit alles getan werden, um diesen zufrieden zu stellen, so dass sich dieser als „König“ fühlt. Dies kann z.B. in Form von der Erfüllung von Sonderwünschen, einer Rücknahme bzw. Reklamation bei Nichtgefallen, kurzen Lieferzeiten etc. geschehen. Dabei sind u.a. ein taktvoller Umgang, die Kompetenz und die Zuverlässigkeit gegenüber dem Kunden wichtige Merkmale davon. Fühlt sich ein Kunde gut aufgehoben, so nimmt dies u.a. positiven Einfluss auf das Vertrauen und die Treue zum Unternehmen. Besonders in bereits gesättigten Märkten mit einer Vielzahl ähnlicher Angebote ist der Service ein großes Erfolgspotential, mit dessen Hilfe sich Unternehmen von der Konkurrenz abheben können.

Zuletzt soll hier die Prozessqualität im Rahmen der Qualität als Erfolgspotential der Wettbewerbsfähigkeit genannt werden. Sie soll hier als die Qualität der Geschäftsprozesse bzw. der Arbeitsweise verstanden werden. Sie bildet schließlich die Basis für die Produkt- und Servicequalität. Erst wenn eine Prozessqualität gegeben ist, kann die gewünschte Produkt- und Dienstleistungsqualität wiederholt erreicht werden.

---

<sup>32</sup> Autoren von „Service ist Sexy“, nach Guggemos 29.07.2009, Servicemanagement

<sup>33</sup> vgl. Guggemos 29.07.2009, Servicemanagement

### **2.3.2.3 Wettbewerbsfähigkeit durch das Produktdesign**

Das Design, also die Gestaltung eines Produktes oder einer Dienstleistung, stellt einen wichtigen Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg bzw. für die Wettbewerbsfähigkeit dar. Dabei geht es um Faktoren wie das Aussehen, die Gebrauchsfreundlichkeit sowie den Preis, zu dem das Produkt oder Dienstleistung angeboten wird. So gilt es Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die besser als der Vorgänger bzw. das Konkurrenzprodukt oder -Dienstleistung sind, um den Kunden zum Kauf anzuregen.<sup>34</sup>

Um die Ansprüche der Zielgruppe an Produktdesign zu erfahren, ziehen sich viele Unternehmen Marktforschungsinstitute zu Rate, die nach Kundenbedürfnissen in Sachen Produktdesign sowie anderen Aspekten forschen. Auch das Benchmarking, auf das in den Kapiteln 3 bis 6 näher eingegangen werden soll, stellt eine Methode dar, die Erkenntnisse über Kundenerwartungen an Produktdesign vermitteln kann.

Beim Blick auf das Angebot am Markt, kann man erkennen, dass sich viele Produkte oder Dienstleistungen sehr stark ähneln. Grund dafür ist die Orientierung vieler Unternehmen an den erfolgreichen Produkten der Konkurrenz. Auch Patente können oft vor Nachahmern nicht schützen. So kann man oft kurze Zeit nach einer erfolgreichen Einführung eines „Kassenschlager“, stets „nachgeahmte“ Produkte, die sich in Design ähneln, im Verkaufsregal wieder finden.

### **2.3.2.4 Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation**

Innovation kann als Neuheit im Sinne eines „technischen, sozialen oder wirtschaftlichen Wandel“ verstanden werden. Dabei soll der Begriff „Innovation“ als Faktor der Wettbewerbsfähigkeit hier als Erneuerung oder als absolute Neuheit

---

<sup>34</sup> vgl. Online-Magazin Unternehmen & Industrie, 04.06.2009

eines Objektes, wie z.B. eines Produktes, Dienstleistung, Prozessablauf etc. verstanden werden.<sup>35</sup>

Somit kann Innovation als eine neue bzw. weiterführende Idee eines Wirtschaftsobjekts und dessen Umsetzung betrachtet werden.

Im Rahmen dieser Arbeit lassen sich nach Holzhauer<sup>36</sup> vier verschiedene Innovationsarten unterscheiden. Zum einen soll hier die „Neuinnovation“ genannt werden. Darunter ist eine Entwicklung eines Produktes oder Dienstleistung zu verstehen, die es bisher so nicht gegeben hat, wobei dadurch neue Märkte geschaffen werden können.

Des Weiteren ist hier die Anpassungsinnovation zu nennen. Dabei handelt es sich um eine Veränderung, Optimierung oder Anpassung von etwas vorhandenen an die Kundenbedürfnisse.

Die Marktinnovation stellt eine weitere Art der Innovation dar. Darunter ist eine neue Art, die Zielgruppe anzusprechen, zu verstehen. Als Praxisbeispiel kann hier das Computer- und Elektronik-Unternehmen „Dell“ genannt werden. Das Unternehmen kann u.a. durch sein Vertriebsmodell, bei dem eine Herstellung maßgeschneiderter Computer und deren Direktvertrieb an den Kunden durchgeführt wird, eine hohe Wettbewerbsfähigkeit vorweisen.

Zuletzt spielt hier die Prozessinnovation eine Rolle. Sie beinhaltet die Veränderung und Optimierung der Geschäftsprozesse. Dabei sollen diese zu einer neuen Art der Produktion führen. Die Rationalisierung sowie der Standortwechsel eines Produktionsbetriebes in Billiglohnländer sind Beispiele der Prozessinnovation.

Innovation hat verschiedene Ursachen. So kann diese resultierend aus einem Problem, erkannter Kundenbedürfnisse, einer erkannten Marktchance, oder einfach nur durch einen Geistesblitz entstehen. Auch negative Wirtschaftssituationen

---

<sup>35</sup> vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 14.10.2010, Innovation

<sup>36</sup> vgl. Holzhauer 2007, 159 f.

sind oft Auslöser für die Entwicklung einer Innovation, die Unternehmen zum Handeln zwingen<sup>37</sup>.

So streben Unternehmen mit Innovation die Verbesserung der Wirtschaftssituation bzw. die Wettbewerbsfähigkeit an. Dementsprechend sollen z.B. Zukunftsmärkte erschlossen, Produkte oder Dienstleistungen attraktiver gestaltet, sowie der Absatz gesteigert werden. Man möchte sich von der Konkurrenz abheben und dabei die eigene Marktposition stärken. Doch birgt die Innovation auch ein gewisses Risiko mit sich. Deshalb sind Innovationen oft mit hohen Kosten für die Entwicklung, Optimierung und Einführung verbunden, wobei das Risiko eines Scheiterns, z.B. durch Nichtannahme am Markt, relativ hoch ist.<sup>38</sup>

Die Nichtannahmen kann dabei Resultat der geringen Überzeugung von Seiten der Kunden gegenüber dem Produkt oder Dienstleistung sein. Des Weiteren befinden sich diese oft im Status quo. So ist die Vorstellungskraft der Kunden noch nicht ausgereift und sie reagieren auf die Innovation ablehnend.<sup>39</sup>

Um eine Entwicklung der Innovation, ob für Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsabläufe usw. zu ermöglichen, hat das Innovationsmanagement in vielen Unternehmen Bestand gewonnen. Dieses beschäftigt sich mit der systematischen Entwicklung, Steuerung und Kontrolle der Innovation im Unternehmen.

Da der Kunde letztendlich über den Erfolg einer Innovation entscheidet, sind z.B. Kundenbedürfnisse als Innovationsquelle zu betrachten. Bei der Ermittlung dieser können z.B. Marktforschungsinstitute, aber auch der direkte Kundenkontakt weiter helfen. Auch der Mitarbeiter kann im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesen für die Innovationsermittlung herangezogen werden. Nicht zuletzt aber können Unternehmen durch einen Blick über den Tellerrand Innovationen entwickeln. So werden z.B. oft Innovationen von einer anderen Branche in die eigene Branche bzw. das eigene Unternehmen übertragen. Dabei können sich

---

<sup>37</sup> vgl. ebenda, 160

<sup>38</sup> vgl. KMU Portal 14.10.2010, Der Begriff „Innovation“

<sup>39</sup> vgl. Holzhauser 2007, 162



Unternehmen schließlich von anderen oftmals bei der Innovationsentwicklung bzw. bei der Suche nach neuen Ideen und Elementen inspirieren lassen.<sup>40</sup>

## **2.4 Messung der Wettbewerbsfähigkeit**

Grundsätzlich gibt es keine allgemeingültige Wettbewerbsfähigkeit, die in einer absoluten Größe definiert werden kann. Sie lässt sich daher nicht direkt messen und ist vielmehr für den jeweiligen Markt herzuleiten. So kann die eigene Wettbewerbsfähigkeit im Verhältnis an der Wettbewerbsfähigkeit der Konkurrenz gemessen werden, wobei sie als eine relative Kategorie zu definieren ist.<sup>41</sup>

Die Messung der Wettbewerbsfähigkeit kann demnach sehr vielfältig ausfallen. Zur Messung bzw. zum Vergleich werden relevante Indikatoren herangezogen. Üblicherweise geschieht dies i.d.R. anhand der Indikatoren, wie den Marktanteilen, Umsatz und Gewinn, Preis, Produktionskosten, Produktivität, Qualität, Innovationskraft, Standortentscheidung, Anpassungsfähigkeit, Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität etc. Im Grunde gibt es einige Möglichkeiten, relevante Maßstäbe zu formulieren, mit denen eine preisliche bzw. nicht-preisliche Wettbewerbsfähigkeit bestimmt werden kann. Dabei hängt die Relevanz einzelner Indikatoren von der Positionierung und dem angestrebten Unternehmenserfolg bzw. Zielausrichtung ab. Gleichzeitig soll wiederum eine Erkenntnis der eigenen Stellung im Wettbewerb bzw. der eigenen Wettbewerbsfähigkeit erreicht werden, woraus strategische Unternehmensziele abgeleitet werden können.

Die Erkenntnis über die eigene Wettbewerbsfähigkeit bzw. die des Wettbewerbers kann entweder anhand einer subjektiven Messung, z.B. aus Kundensicht, oder anhand einer objektiven Messung erfolgen.

Bei der Erkenntnis aus Kundensicht werden u.a. Kundenbefragungen durchgeführt. Diese sollen Erkenntnis über die Wahrnehmung aus Kundensicht über die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens geben, wobei ein kundenorientiertes

---

<sup>40</sup> vgl. ebenda, 159 ff.

<sup>41</sup> vgl. Krüger o.J., 2

Handeln geschaffen werden kann. Grundsätzlich stellen Kundenbefragungen dabei keine einheitliche Vorgehensweise dar und hängt stark vom Befragungsziel ab. Es kann auf verschiedene Aspekte eingegangen werden wie z.B. im Rahmen der Einstellung und Zufriedenheit mit einem Produkt oder Leistung, aber auch des Unternehmensimages. Dabei sollte der Wahrnehmung von Positionierung bzw. Wettbewerbsfähigkeit aus Kundensicht eine große Bedeutung geschenkt werden. Schließlich verschafft diese Methode nicht nur eine Erkenntnis über die eigene Stellung bzw. Stärken und Schwächen. Sie gibt ebenfalls Auskunft über Kundenbedürfnisse und -Erwartungen, die das Unternehmen erfüllen möchte um den Unternehmenserfolg zu sichern.

Im Rahmen einer objektiven Messung soll u.a. eine Erkenntnis der Wettbewerbsfähigkeit anhand greifbarer Merkmale wie z.B. der Marktanteile, Umsatz, Gewinn etc. geschaffen werden.

Mit den gewonnenen Informationen können somit anschließend, im Rahmen des Benchmarking, Unternehmen oder Unternehmensbereiche verglichen und analysiert werden. Dabei sollen Leistungsmerkmale untersucht und herausgefunden werden, wie eine effektive Nutzung der vorhandenen Produktionsfaktoren aussehen muss, um dadurch eine Leistungssteigerung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit zu erzielen.

### 3 Grundlagen des Benchmarking

*"Wenn du dich und den Feind kennst, brauchst du den Ausgang von hundert Schlachten nicht zu fürchten. Wenn du dich selbst kennst, doch nicht den Feind, wirst du für jeden Sieg den du erringst, eine Niederlage erleiden. Wenn du weder den Feind noch dich selbst kennst, wirst du in jeder Schlacht unterliegen."<sup>42</sup>*

Die von Sun Tzu aufgestellte These ist zwar schon über 2500 Jahre alt, nichts desto trotz gibt sie genau die Philosophie wieder, die heute zu Tage mehr denn je für ein Unternehmen von Bedeutung ist. Das Management eines jeden Unternehmens strebt ständig nach der langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens durch das Identifizieren, Entwickeln sowie Erhalten der Erfolgspotentiale. Dabei werden die Marktgegebenheiten sowie die Konkurrenz immer härter. Deshalb ist es von oberster Priorität, das eigene Unternehmen zu kennen, gleichzeitig aber auch einen Blick über den Tellerrand hinaus zu wagen. In den letzten 30 Jahren hat sich dabei ein Instrument etabliert, das genau diese Eigenschaften umfasst. Das Instrument Benchmarking ist zum festen Bestandteil in vielen Unternehmen geworden und zählt heute zum täglichen Management-Werkzeug<sup>43</sup>. Was genau Benchmarking ist und wie es eingesetzt werden kann, soll im Folgenden untersucht werden.

#### 3.1 Die Bedeutung und Definition des Benchmarking

Ableiten lässt sich Benchmarking (engl. „Maßstäbe setzen“) von dem Begriff Benchmark (engl. „Maßstab“). Der englische Begriff Benchmark bedeutet in der Landesvermessung eine Markierung für Höhen- oder Richtungsvergleiche bzw.

---

<sup>42</sup> Sun Tzu – Die Kunst der Krieger

<sup>43</sup> vgl. Weber/Wertz 1999, 39

einen festen Bezugspunkt in der Landschaft. In diesem Zusammenhang lässt sich Benchmarking als das Ausrichten aller Messwerte auf diesen Punkt, der hier vom „Klassenbesten“ gesetzt wurde, beschreiben. Betriebswirtschaftlich betrachtet ist es ein Leistungsvergleich von Unternehmen und Organisationen<sup>44</sup>.

Robert Camp, der als erster die Thematik des Benchmarking literarisch betrachtete, beschreibt in seinem Standardwerk „Benchmarking (als) die Suche nach Lösungen, die auf den besten Methoden und Verfahren der Industrie, den Best Practices, basieren und ein Unternehmen zu Spitzenleistungen führen“<sup>45</sup>.

David T. Kearns<sup>46</sup>, Chief Executive Officer der Xerox Corporation definierte Benchmarking als kontinuierlichen Prozess, Produkte, Dienstleistungen und Praktiken gegen den stärksten Mitbewerber oder die Firmen, die als Industrieführer angesehen werden, zu messen.

Schließlich betrachtet Mario Görmer<sup>47</sup>, Benchmarking-Experte vom Fraunhofer IPK Informationszentrum für Benchmarking, das Benchmarking als das Lernen von den Besten, um dadurch eine Verbesserung für das eigene Unternehmen zu komplimentieren.

Benchmarking als Management-Methode kann demnach als die Suche nach neuen Ideen und der optimalen Lösung für ein spezifisches Problem betrachtet werden. Es ist ein systematischer Weg, bei dem das eigene Unternehmen mit dem Klassenbesten verglichen wird. Dabei sollen Leistungsunterschiede aufgezeigt werden. Doch es soll nicht nur festgestellt werden, welche Leistungsdefizite vorhanden sind, sondern auch warum diese bestehen und wie man diese beseitigen kann<sup>48</sup>. Dies kann eine Veränderung der eigenen Prozesse oder gar eine Neuausrichtung zu Folge haben. Auf der Suche nach den besten Geschäftspraktiken sowie dem „Lernen“ wie diese zu erreichen ist, soll Benchmarking schließlich die eigene

---

<sup>44</sup> vgl. Camp 1994, X

<sup>45</sup> Camp 1994, 3

<sup>46</sup> vgl. David T. Kearns nach Camp 1994, 13

<sup>47</sup> vgl. Görmer 21.10.2010, Telefoninterview

<sup>48</sup> vgl. Schubert 09.08.2010, das Benchmarkingkonzept

Effektivität sowie Effizienz erhöhen und das Unternehmen zu Spitzenleistungen führen. Des Weiteren soll ein objektiver Blick für den Markt erhalten werden<sup>49</sup>.

Als systematischer Vergleich kann diese Methode für alle Arten und Formen einer Unternehmung genutzt werden. Dabei können grundsätzlich Produkte, Prozesse, Organisationsstrukturen und Strategien, unternehmensintern sowie -extern verglichen und optimiert werden. Das Spektrum reicht dabei vom reinen Kennzahlenvergleich bis hin zum ganzheitlichen Benchmarking-Prozess, bei dem das identifizierte Verbesserungspotential implementiert wird<sup>50</sup>.

### **3.2 Ein historischer Abriss**

Die Methode des Benchmarking wurde bereits Anfang des 20. Jahrhunderts in den frühen Jahren der modernen Produktion angewendet. Damals übertrug Henry Ford, nach einem Besuch einer Großschlachtereis, das Fließbandprinzip auf die eigene Unternehmung in der Automobilfertigung und revolutionierte damit die Massenproduktion.<sup>51</sup>

Weiterhin wurde der Grundgedanke des Benchmarking in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts in der Automobilbranche sowie in der Datenverarbeitung weiterentwickelt.

Dennoch liegt die historische Geburtsstunde des Management-Instruments „Benchmarking“, wie man es heute kennt, im Jahre 1979, als eine amerikanische Firma namens Xerox eine besondere Form des Betriebsvergleiches durchführte, die auf der Konzentration von Vergleichen von Prozessabläufen basierte. Vom japanischen Wettbewerber „Canon“ bedrängt, verzeichnete das Unternehmen, das sich bislang in einer Monopolstellung befand, damals starke Qualitäts- und Kostenprobleme. Das Management beschloss einen Vergleich der Kosten- und Produktstrukturen durchzuführen. Man versprach sich dabei herauszufinden,

---

<sup>49</sup> vgl. Mertins/Kohl nach Mertins (Hrsg.) 2004, 16

<sup>50</sup> vgl. Weber 1999, 10

<sup>51</sup> vgl. deutsches Benchmarking Zentrum 05.10.2010, Benchmarking-Wissen - Grundlagen - Historie

weshalb das Konkurrenzunternehmen den vergleichbaren Kopierer zu einem Preis anbieten konnte, der unter den Produktionskosten des eigenen lag. Da jedoch keine großen Leistungsdefizite festgestellt werden konnte, wurde der Wettbewerbsnachteil auf prozessuale Unzulänglichkeiten zurückgeführt. Erst eine interne Analyse mit der japanischen Tochtergesellschaft, die auf Prozessebene durchgeführt wurde, zeigte auf, dass der Unterschied in der Fertigungszeit lag. Demnach wurden die höheren Kosten durch die höheren Durchlaufzeiten verursacht.<sup>52</sup>

Xerox nahm umgehend eine Umstellung in der Fertigung und Lagerhaltung vor. Es wurden ebenfalls umfassende Anstrengungen in die Senkung der Kosten und die Steigerung der Qualität vorgenommen. Damit konnte sich das Unternehmen wieder im Markt etablieren.

Dass Benchmarking nicht nur im Rahmen eines Vergleichs von Produktionsverfahren konkurrierender Unternehmen angewendet werden kann, zeigte sich damals durch ein branchenunabhängiges Benchmarking im Logistik- und Distributionsbereich mit Xerox und dem Sportartikel-Versandunternehmen L. L. Bean<sup>53</sup>.

Die Methode des Benchmarking begann sich in den USA schnell zu verbreiten. Grundlegende Ursachen für die schnelle Entwicklung waren dabei u.a. die Veröffentlichung des Standardwerk „Benchmarking – The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance“ im Jahre 1989 von Robert C. Camp, in dem zum ersten Mal detaillierte, umfassende Richtlinien und Vorgehensweisen zur Initiierung und Durchführung von Benchmarking-Projekten beschrieben wurden. Die Aufnahme des Themas Benchmarking in den Kriterienkatalog des Malcolm Baldrige National Quality Award im Jahre 1991, der als der bedeutendste Qualitätspreis in den USA gilt, trug u.a. ebenfalls erheblich zur Institutionalisierung dieser Management-Methode bei.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> vgl. ebenda

<sup>53</sup> vgl. Weber 1999, 11

<sup>54</sup> vgl. ebenda, sowie Mertins/Kohl nach Mertins (Hrsg.) 2004, 25

Seit 1992 fand Benchmarking auch in Deutschland Zustimmung. So haben deutsche Unternehmen in den neunziger Jahren Benchmarking erfahren<sup>55</sup>.

Seit der Institutionalisierung des Benchmarking sind dabei viele Beratungsfirmen und Institute entstanden, die den Unternehmen vom Finden eines geeigneten Benchmarking Partner, bis zur Umsetzung eines Benchmarking-Projektes unterstützen sollen. So wurde z.B. 1992 das erste Benchmarking-Center in Amerika, das International Benchmarking Clearinghouse (IBC), gegründet. In Deutschland folgte 1994 die Gründung des Fraunhofer Informationszentrum Benchmarking (IZB) mit der Unterstützung der deutschen Industrie in Berlin. Im Jahre 1995 schlossen sich schließlich mehrere Organisationen aus verschiedenen Ländern zusammen. Sie gründeten das Global Benchmarking Network (GBN).<sup>56</sup>

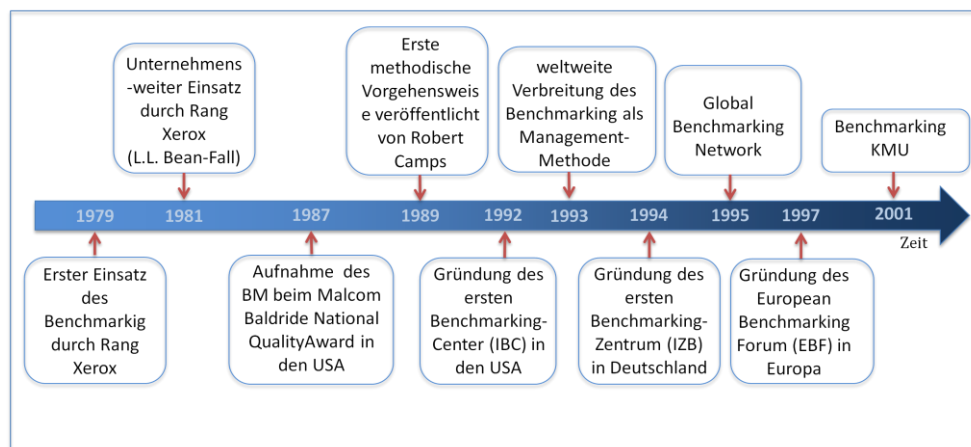


Abbildung 3: *Darstellung der Entwicklung des Benchmarking seit 1979 in Anlehnung an Mertins<sup>57</sup>*

<sup>55</sup> vgl. Görner 21.10.2010, Telefoninterview

<sup>56</sup> vgl. ebenda, sowie Mertins/Kohl nach Mertins (Hrsg.) 2004, 26

<sup>57</sup> vgl. Mertins/Kohl nach Mertins (Hrsg.) 2004, 24

Mit den Jahren konnten Unternehmen entsprechend an Benchmarking-Erfahrung sammeln. Heutzutage findet die Methode in zahlreichen Unternehmen gängige Anwendung.<sup>58</sup>

Neben der Privatwirtschaft, wo das Instrument heutzutage besonders in der Industrie- und Dienstleistungsbranche zur Leistungsmessung und Leistungserhöhung verwendet wird, fand auch der öffentliche Sektor Gefallen am Benchmarking. Als Beispiel lässt sich hier die Pisa-Studie nennen, die seit 2000 im Bildungswesen durchgeführt wird. Aber auch in Bereichen des Transportwesens sowie der Wasser- und Energiewirtschaft wird Benchmarking inzwischen angewendet.<sup>59</sup>

Ab 2003/2004 sieht Görmer<sup>60</sup> die Entwicklung des Benchmarking zur Wissensgesellschaft. So soll es nicht mehr primär darum gehen, den Unterschied fest zu stellen, sondern eine Verbesserung zu generieren. Den Trend des Benchmarking sieht er dabei zum Wissenstransfer gehen. Es solle nun primär um den Transfergedanken gehen. Das Benchmarking sei schließlich bereits ausgereift, nun gehe es um die Lernprozesse, die hier transparenter gestaltet werden sollen.

### **3.3 Benchmarking im Kontext zu anderen Management-Methoden**

Die Methode des Benchmarking lässt eine starke Verbindung mit der Methode des Betriebsvergleiches vermuten. Auch der Betriebsvergleich lässt sich als ein systematischer Vergleich betrieblicher Größen beschreiben. Im Mittelpunkt steht hier das Ziel der Erhöhung des Gewinns, der Rentabilität sowie der Wirtschaftlichkeit. Doch während beim Betriebsvergleich die Kennwerte nur im Ergebnis verglichen werden, soll beim Benchmarking analysiert werden, wie und weshalb ein Leistungsunterschied entstanden ist. Der Betriebsvergleich stellt zwar ebenso einen Vergleich mit einem anderen Unternehmen dar, dennoch unterscheidet er sich im Vergleich zum Benchmarking im praktischen Vorgehen. Es folgt nicht nur

---

<sup>58</sup> vgl. Grau 27.10.2010, Telefoninterview

<sup>59</sup> vgl. Schubert 09.08.2010, das Benchmarkingkonzept

<sup>60</sup> Vgl. Görmer 21.10.2010, Telefoninterview



die Orientierung am besten Wert in Form von Kennwerten, sondern ebenso eine Erkenntnis über die beste Methode, sowie deren Implementierung in das eigene Unternehmen.

Des Weiteren weist Benchmarking starke Berührungspunkte mit der Methode der Wettbewerbsanalyse im Bereich der Marktforschung eines Unternehmens auf. Ziel ist es hier, die Stärken und Schwächen eines potentiellen Wettbewerbers zu analysieren und die Stellung des eigenen Unternehmens mit den angebotenen Produkten und Dienstleistungen im Bezug auf den Wettbewerber zu ermitteln.<sup>61</sup>

Der Gedanke des Benchmarking reicht dennoch weiter als der einer „klassischen“ Wettbewerbsanalyse, da sich Benchmarking nicht nur auf marktnahe Bereiche, wie beispielsweise die Produktgestaltung bezieht, sondern auch auf die interne Leistungserstellung Bezug nimmt.<sup>62</sup> Dabei werden nicht nur die „Best Practices“ aufgedeckt, sondern ebenso analysiert, wie diese zu erreichen sind.

Durch die immer höhere Anforderungen an den Markt und an die Unternehmen ist auch die Anzahl entsprechender Methoden zur Unterstützung des Managements gestiegen, zu denen Benchmarking eine Ähnlichkeit sowie Ergänzung darstellt. Hier sind z.B. das Total Quality Management (TQM)<sup>63</sup>, Business Process Reengineering<sup>64</sup> oder Kaizen<sup>65</sup> als Management-Methoden zu erwähnen, die mit dem Benchmarking ein ähnliches Ziel verfolgen. Diese sind u.a. „das Veränderungs- und Anpassungsvermögen einer Unternehmung zu erhalten und bestehende Prozesse zu verbessern“<sup>66</sup>.

Beim TQM geht es in erster Linie um die Qualität und die daraus resultierende Kundenzufriedenheit. Dabei nutzt das TQM die Erkenntnisse des Benchmarking für die Festlegung der Qualitätsziele. Beim Business Process Reengineering geht es

---

<sup>61</sup> vgl. Sabisch/Tintelnot 1997, 42

<sup>62</sup> vgl. Kremin-Buch 2004, 190

<sup>63</sup> Methode bezeichnet Tätigkeit, bei der die Qualität als oberstes Ziel für das Unternehmen gilt

<sup>64</sup> ganzheitlicher Ansatz zur Neugestaltung sämtlicher Prozesse

<sup>65</sup> Methode zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess

<sup>66</sup> Schubert 09.08.2010, das Benchmarkingkonzept

um eine radikal erzielte Verbesserung in Bezug auf Kosten, Qualität, sowie Zeit, bei der die Unternehmensabläufe unter Konzentration auf die fundamentalen Geschäftsprozesse neu gestaltet werden. Diese Methode baut auf einer Benchmarking-Analyse der besten Unternehmen auf. Die Methode des Kaizen kann als kontinuierlicher Verbesserungsprozess beschrieben werden. Bei dieser in Japan entwickelten Methode soll sich das Unternehmen von innen heraus in kleinen Schritten verbessern. Im Gegensatz dazu sollen beim Benchmarking „Quantensprünge“ erreicht werden.<sup>67</sup>

Grundsätzlich kann Benchmarking schließlich in alle Management-Methoden integriert werden bzw. kann diese ergänzen, bei denen die Frage im Vordergrund steht, welche Ziele erreicht werden sollen und wie der Weg dorthin aussieht. So geschieht dies üblicherweise im Rahmen des Qualitäts-, des Zeit-, sowie des Kostenmanagement.<sup>68</sup>

### **3.4 Das angestrebte Ziel**

Ziel des Benchmarking ist es, durch die Suche nach besseren Lösungen außerhalb des eigenen Unternehmens, von anderen Unternehmen zu lernen, wie man es besser macht. Es geht um den Wissenstransfer. Dabei soll aber nicht nur der Unterschied festgestellt werden, sondern auch eine Verbesserung komplimentiert werden.<sup>69</sup>

Es soll nicht nur eine reine Analyse von Stärken und Schwächen und der Ursachen betrieben werden. Vielmehr besteht das Ziel des Benchmarking darin, durch die gewonnenen Erkenntnisse eine strategische Verbesserung, wie z.B. eine Senkung der Kosten, die Erhöhung der Leistung, eine Verbesserung der Qualität, oder die Optimierung der Prozesse im Unternehmen zu generieren. Die Steigerung der

---

<sup>67</sup> vgl. Wettengl 2005, Folie 9

<sup>68</sup> vgl. Sabisch/Tintelnot 1997, 42 f.

<sup>69</sup> Vgl. Görmer 21.10.2010, Interview

Wettbewerbsfähigkeit stellt schließlich das übergeordnete Ziel des Benchmarking dar<sup>70</sup>.

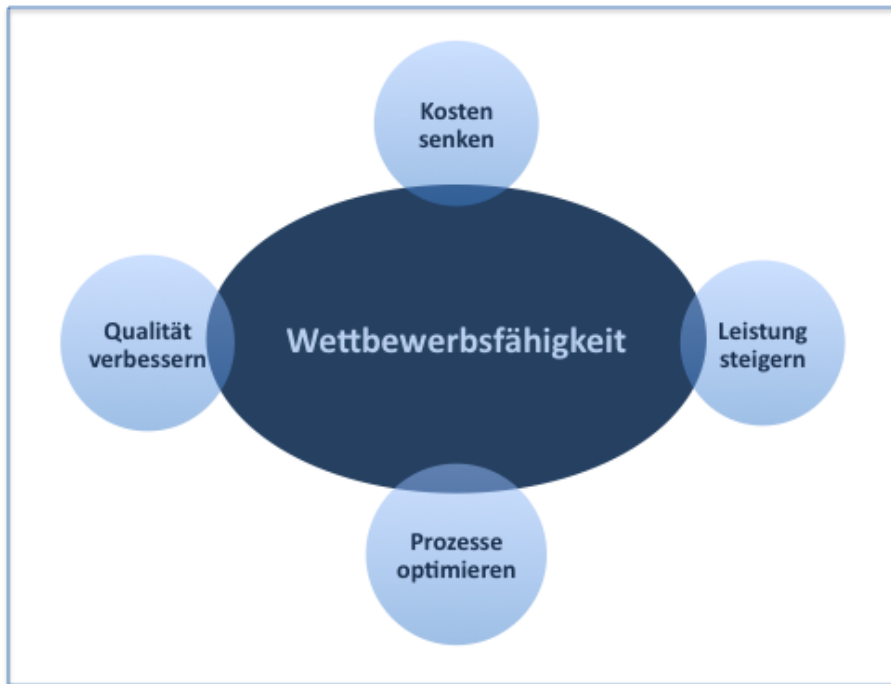


Abbildung 4: *Darstellung der wesentlichen Ziele des Benchmarking in Anlehnung an Mertins<sup>71</sup>*

Durch das Vorbild des Vergleichspartners soll so die eigene Leistungsfähigkeit und Effizienz verbessert werden. Ziel des Benchmarking ist aber nicht das Eins zu Eins kopieren der „Best Practice“, sondern mit der erkannten Lösung einen innovativen eigenen Weg zu finden und dadurch mehr Innovation im Unternehmen zu entwickeln<sup>72</sup>. Von diesem Innovationssprung ist eine kontinuierliche Verbesserung

<sup>70</sup> vgl. Thomas nach Mertins (Hrsg.) 2004, 271

<sup>71</sup> vgl. ebenda, 272

<sup>72</sup> vgl. Camp 1994, 42

anzustreben. Dadurch wird eine lernende Organisation geschaffen, die einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Sinne hat.

Durch den externen Blick außerhalb der eigenen Welt soll das Unternehmen schließlich umfassende Marktorientierung erhalten und so schließlich an Wettbewerbsfähigkeit gewinnen.

### **3.5 Der versprochene Nutzen**

Als Nutzen des Benchmarking lässt sich der Vergleich zwischen Unternehmensbereiche und Unternehmen beschreiben, wobei eine neutrale und systematische Analyse des eigenen und fremden Unternehmens erfolgt. Durch die Konzentration auf die interne und externe Umwelt ergibt sich dabei ein Nutzen, bei dem einerseits ein Verständnis für das eigene Geschäft und andererseits ein Bewusstsein für das Umfeld erzeugt wird.

Des Weiteren soll Benchmarking dem Anwender dazu verhelfen, die eigenen Stärken zu erkennen, gleichzeitig aber auch die eigenen Schwächen zu identifizieren. Daraus erfolgt eine Erkenntnis über bestehende Leistungsdefizite. So stößt das Benchmarking durch solch eine Leistungsanalyse einen kontinuierlichen Lern- sowie Verbesserungsprozess an<sup>73</sup>.

Durch den umfassenden Blick über den Tellerrand soll es dem Anwender möglich sein, sich an Spitzenleistungen zu orientieren, sowie diese zu definieren und durch eine Annäherung selbst Spitzenleistungen zu erreichen. Selbst Unternehmen, die in ihrer eigenen Kultur und Denkweise befangen sind, erkennen durch eine externe Sicht, welche hohen Leistungen sowie Leistungsstandards offensichtlich erreicht werden können<sup>74</sup>. Das Aufzeigen dieser Leistungen der „Best

---

<sup>73</sup> vgl. Weber 1999, 11 ff.

<sup>74</sup> vgl. ebenda, 11

Practice“-Unternehmen dient gleichzeitig als Motivationsfunktion, selbst hohe Leistungen zu erreichen und steigert das Leistungsbewusstsein<sup>75</sup>.

Dadurch erhält der Anwender die Anregung, nach Lösungsalternativen für bisher unüberwindlich geglaubter Problemen zu suchen<sup>76</sup>. Das Unternehmen soll neue Ideen, aus denen unternehmensspezifische Maßnahmen abzuleiten sind, erhalten<sup>77</sup>.

Weiterhin sollen Erkenntnisse über die im Unternehmen liegenden und noch nicht entdeckten Potenziale entstehen. Diese können z.B. in Form von Senkung der Kosten, Optimierung des Mitarbeitereinsatzes oder Ähnlichem auftreten. Dabei entstehen Impulse für tiefgreifende und realisierbare Verbesserungen.

Das Benchmarking zeigt u.a. dass auch andere Methoden funktionieren, die in das eigene Unternehmen eingeführt werden können. Man lernt und erfährt viel von den Besten. Dabei kann ein erheblicher Fortschritt erzielt werden, bei dem eine preisintensive und zeitraubende Neuentwicklung, die sich eventuell als ungeeignet erweist, wegfällt. Resultat ist eine größere Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten.<sup>78</sup> Außerdem fördert Benchmarking gleichzeitig die Teamarbeit.

Ebenfalls soll Benchmarking dem Anwender die Unsicherheit bei seinen unternehmerischen Entscheiden nehmen und ihn gleichzeitig motivieren im Unternehmen konkrete Veränderungen vorzunehmen<sup>79</sup>.

Des Weiteren kann Benchmarking als Zielsetzungsprozess betrachtet werden, bei dem marktorientierte Zielvorhaben identifiziert und Unternehmensziele festgelegt werden<sup>80</sup>. Diese sollen hier nicht nur Kundenbedürfnisse treffen, mit der

---

<sup>75</sup> vgl. Manager Magazin 2007, was ist eigentlich Benchmarking, sowie Orghandbuch, 17.10.2010, Kapitel 7.6

<sup>76</sup> vgl. Camp 1994, X111

<sup>77</sup> vgl. Mertins/Kohl nach Mertins (Hrsg.) 2004, 19

<sup>78</sup> vgl. Orghandbuch, 17.10.2010, Kapitel 7.6

<sup>79</sup> vgl. Weber 1999, 17

<sup>80</sup> vgl. Weber 1999, 11

Folge zufriedenerer Kunden, sondern darüber hinaus auch unanfechtbar sein<sup>81</sup>. Gleichzeitig sollen Wirkungsprognosen erstellt werden.

Es werden Unternehmensstrategien überdacht. Ggf. ist eine Neuentwicklung dieser nötig.

Durch eine Analyse und Implementierung bzw. Neuentwicklung der besten Praktiken soll Benchmarking dem Unternehmen zur besseren Wirtschaftlichkeit verhelfen<sup>82</sup>. Dabei soll schließlich die strategische Wettbewerbsposition verbessert werden und, wie das Beispiel von Xerox zeigt, dem Unternehmen aus der Krise geholfen werden. Eine kontinuierliche Analyse des eigenen Geschäfts überwacht auch gleichzeitig die Unternehmensentwicklung.

---

<sup>81</sup> vgl. Camp 1994, 37

<sup>82</sup> vgl. Camp 1994, 3 f.

## 4 Methodisches Vorgehen

Die methodische Vorgehensweise des Benchmarking ist inzwischen ausgereift. So soll in diesem Kapitel eine Übersicht über die Benchmarking-Formen anhand des Objekts, das verglichen werden soll, sowie anhand des Partners, mit dem verglichen werden soll, geben werden. Ebenso werden die Organisationsformen sowie das Fünf-Phasen Modell des Benchmarking erörtert.

### 4.1 Benchmarking-Formen anhand des Benchmarking-Objektes

Das „Objekt“, das zu vergleichen und zu analysieren ist, kann im Rahmen der methodischen Vorgehensweise, verschiedenen Benchmarking-Formen zugeordnet werden.

Benchmarking-Art	Objekt	Ziel
Produkt-Benchmarking	✓ Produkte ✓ Dienstleistungen ✓ Leistungsumfang	✓ Kostenreduktion ✓ Produktverbesserung
Prozess-Benchmarking	✓ Vorgehensweisen ✓ Hintergründe ✓ Kernprozesse	✓ Prozessoptimierung ✓ Leistungssteigerung
Performance-Benchmarking	✓ Leistungen	✓ Positionierung
strategisches Benchmarking	✓ Strategien ✓ Erfolgsfaktoren ✓ Wettbewerbsvorteile	✓ Strategieentwicklung ✓ Wettbewerbsvorteil

Abbildung 5: *Eigene Darstellung der Benchmarking-Formen anhand des Objekts nach deutsches Benchmarking Zentrum<sup>83</sup>*

<sup>83</sup> vgl. deutsches Benchmarking Zentrum 05.10.2010, Benchmarking-Wissen - Grundlagen - Arten

So können wie Abbildung 5 zeigt, Produkte und Dienstleistungen, Kennzahlen, Arbeitsprozesse, Methoden, Strategien oder Organisationsstrukturen etc. als Vergleichsobjekte auftreten. Dabei gilt, je umfangreicher das Vergleichsobjekt, also je mehr man sich vom Produkt zu Prozess als Vergleichsobjekt nähert, desto komplizierter und umfangreicher werden die Inhalte und so der Benchmarking-Prozess<sup>84</sup>. In der Literatur kann man dabei unterschiedlich benannte Benchmarking-Formen, basierend auf dem Benchmarking-Objekt vorfinden, die sich jedoch in ihrer Art und Funktion gleichen. Das deutsche Benchmarking Zentrum unterscheidet folgende Arten des Benchmarking anhand des Objekts:

#### **4.1.1 Produkt-Benchmarking**

Wenn man mit einem Produkt bzw. einer Dienstleistung an die Spitze kommen möchte bzw. diese beibehalten will, muss man das Produkt bzw. Dienstleistung laufend verbessern.

Im Rahmen des Produkt-Benchmarking soll dies geschehen. So sollen beim Produkt-Benchmarking Produkte auf ihre Konstruktion, Produktkomponente, sowie Art und Fertigung analysiert und mit denen des Benchmarking-Partner verglichen werden. Dienstleistungen hingegen werden auf ihre Leistungsbestandteile und Service anhand von „Benchmark“ untersucht und mit denen des Benchmarking-Partner gegenüber gestellt. Dabei sollen Potentiale aufgedeckt werden, die dazu verhelfen, die Kosten zu senken und das Produkt hinsichtlich Funktion, Qualität und Leistungsfähigkeit zu verbessern.<sup>85</sup>

Resultat soll schließlich eine Besserung sowie höhere Attraktivität des Produktes oder der Dienstleistung sein, wodurch die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert werden kann.

---

<sup>84</sup> vgl. Weber 1999, 12

<sup>85</sup> vgl. ebenda



#### **4.1.2 Prozess-Benchmarking**

Beim Prozess-Benchmarking analysiert das Unternehmen die Geschäftsprozesse des Vergleich-Partners und vergleicht diese mit den eigenen Verfahren. Dabei stellt es sich die Frage: „tun wir die Dinge richtig und wie können wir sie besser machen?“

Aus der Erkenntnis, wie es andere Unternehmen „besser“ machen, sollen daraus innovative Lösungen für die eigenen Geschäftsprozesse erarbeitet werden. Grundsätzlich können dabei Arbeitsprozesse, bzw. Art und Folg der Prozessschritten, Hintergründe, eingesetzte Methoden und Instrumente, eingesetzte IT-Systeme, das Verhalten und die Kommunikation im Unternehmen und zwischen den Prozessbeteiligten untersucht werden. Bei dieser Form des Benchmarking kann das Unternehmen entscheidende Erkenntnisse über die Prozesse des Vergleich-Partners erhalten, die eine Optimierung der eigenen Prozesse und dabei eine Leistungssteigerung zufolge haben. Gleichzeitig ist das Prozess-Benchmarking jedoch mit einem hohen Aufwand verbunden.<sup>86</sup>

#### **4.1.3 Performance-Benchmarking**

Beim Performance-Benchmarking werden Methoden, Praktiken und Managementinstrumente sowie deren Einfluss auf Leistungsgrößen analysiert und verglichen. Dabei soll die Vorgehensweise des Benchmarking-Partners verstanden werden, ohne den hohen Aufwand eines Prozess-Benchmarking betreiben zu müssen. So kann durch die Anwendung dieser Form das Niveau der eigenen Leistungsfähigkeit erkannt werden. Ggf. erhält der Anwender erste Indizien auf eine „Best Practice“. Oft findet ein intensiver Informationsaustausch zwischen den Benchmarking-Partnern statt.<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup> vgl. ebenda

<sup>87</sup> vgl. ebenda

#### **4.1.4 Strategisches Benchmarking**

Bei Anwendung des strategischen Benchmarking fragt sich das Unternehmen, ob es die „Dinge“ richtig macht bzw. ob es mit seiner Strategie richtig fährt. Genauer können Erfolgsfaktoren, Strategien oder Wettbewerbsvorteile analysiert werden. Dies erfolgt mit dem Ziel der Strategieentwicklung und –Umsetzung, sowie der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Dabei findet ein direkter Informationsaustausch zwischen den Benchmarking-Partnern statt, bei dem es ebenfalls um künftige operative sowie strategische Planung geht. Deshalb sind Benchmarking-Partnerschaften mit einem direkten Wettbewerber, im Rahmen des strategischen Benchmarking, gut zu überlegen und nur in Einzelfällen möglich.<sup>88</sup>

#### **4.2 Benchmarking-Form anhand des Benchmarking-Partners**

Ist das Benchmarking-Objekt, das gezielt verbessert werden soll, identifiziert, so gilt es nun, einen geeigneten Benchmarking-Partner zu finden. Dieser kann, wie die Abbildung 6 zeigt, in diesem Rahmen als interner sowie externer Vergleichspartner auftreten.

Hier ist grundsätzlich der Untersuchung, ob sich das zu vergleichende Unternehmen als Benchmarking-Partner eignet, eine hohe Aufmerksamkeit zu schenken. Schließlich scheinen viele Unternehmen als Vergleichspartner zuerst geeignet, später, und eventuell sogar im Laufe des Prozesses, offenbart sich jedoch das Gegenteil. So scheinen manche Unternehmen, sowohl intern als auch extern, ähnliche Produkte, Prozesse, Organisationsformen oder Strategien zu fahren. In Wirklichkeit jedoch sind sie wegen der sehr unterschiedlichen Einflussfaktoren, sogar innerhalb eines Konzerns, nicht vergleichbar.

---

<sup>88</sup> vgl. ebenda

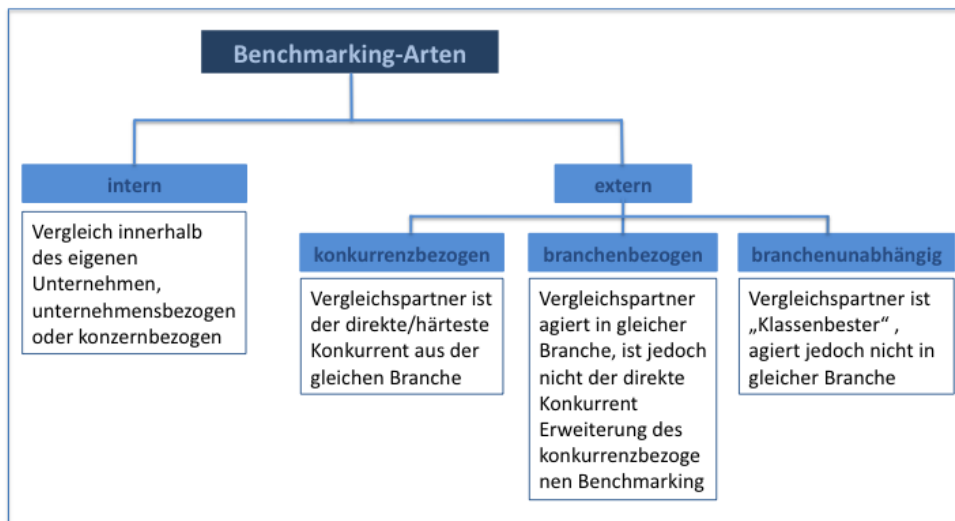


Abbildung 6: Darstellung der Benchmarking-Arten in Anlehnung an Mertins<sup>89</sup>

#### 4.2.1 Internes Benchmarking

Beim internen Benchmarking werden Prozesse, Methoden oder Kennzahlen, innerhalb des eigenen Unternehmens analysiert und verglichen. Das interne Benchmarking schließt dort an, wo Bereiche, Abteilungen etc. bei gleichen Prozessen, Funktionen, Leistungen zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Es soll der Bereich identifiziert werden, der am besten und effizientesten arbeitet<sup>90</sup>. Gleichzeitig sollen Leistungsunterschiede und deren Ursache definiert werden. Leistungsunterschiede können trotz zentralisierter Arbeitsanweisungen und Richtlinien z.B. durch Folge „von geographischen oder entwicklungsgeschichtlichen Unterschieden, der Mentalität und Motivationsfähigkeit von Führungskräften sowie der Mentalität der Mitarbeiter an den verschiedenen Standorten“ auftreten<sup>91</sup>.

<sup>89</sup> vgl. Mertins/Kohl nach Mertins (Hrsg.) 2004, 82 ff.

<sup>90</sup> vgl. Drescher 09.08.2010, 6

<sup>91</sup> vgl. Kremin-Buch 2004, 192

Grundsätzlich kann unternehmensbezogen oder konzernbezogen verglichen werden.

Beim unternehmensbezogenen internen Benchmarking kann eine Abteilung, ein Werk, eine Niederlassung, eine Filiale o.ä. innerhalb eines Unternehmens als Vergleichspartner auftreten<sup>92</sup>.

Im Rahmen des konzernbezogenen internen Benchmarking lassen sich z.B. Tochtergesellschaften, ausländische oder inländische Zweigniederlassungen, vergleichbare Abteilungen wie bspw. die Personalabteilung in Tochtergesellschaften zum Vergleich heranziehen<sup>93</sup>.

Ein großer Vorteil des internen Benchmarking ist, dass keine Informationen nach Außen gegeben, sowie extern eingeholt werden müssen. Somit fällt die Informationsbeschaffung wesentlich einfacher und schneller aus, als wenn dies extern geschehen müsste. Dies schafft eine höhere Transparenz bezüglich Arbeitsweisen, Prozessen, Methoden innerhalb des Unternehmens. Dabei kann sich das Unternehmen besser auf sich bzw. die gleichen Ziele abstimmen. Durch den Vergleich und Identifikation der internen „Best Practice“ können höhere und erreichbare Standards im Unternehmen gesetzt werden<sup>94</sup>.

So eignet sich das interne Benchmarking schließlich dazu, die beste Methode im eigenen Unternehmen zu identifizieren und diese zu standardisieren, sowie ggf. weiter zu entwickeln. Es kann dem Unternehmen dazu verhelfen die „gleiche Sprache“ zu sprechen<sup>95</sup>. Dabei entstehen gleichzeitig umfassende Erkenntnisse über das eigene Geschäft sowie Unternehmensabläufe, was die Grundlage für die Anwendung des externen Benchmarking bildet.

Dennoch kann man diese Form des Benchmarking nicht als Vergleich mit den Besten betrachten<sup>96</sup>. Denn eine interne Analyse sowie interner Informationsaus-

---

<sup>92</sup> vgl. deutsches Benchmarking Zentrum 05.10.2010, Benchmarking-Wissen - Grundlagen - Vergleichspartner

<sup>93</sup> vgl. ebenda

<sup>94</sup> vgl. Weber 1999, 12

<sup>95</sup> vgl. ebenda

<sup>96</sup> vgl. Schubert 09.08.2010, das Benchmarkingkonzept

tausch deckt womöglich gar keine „Best Practice“ auf, sondern vielmehr eine nur bessere Leistung innerhalb eines Unternehmens. Das interne Benchmarking orientiert sich schließlich nicht am Markt, sondern am eigenen Unternehmen. Dadurch ist die Wahrscheinlichkeit, innovative Ideen zu entwickeln, niedrig<sup>97</sup>. Gleichzeitig besteht die Gefahr einer Betriebsblindheit, bei der entscheidende Lösungsansätze, die zum angestrebten „Quantensprung“ führen könnten, nicht durchdacht werden<sup>98</sup>.

#### **4.2.2 Externes Benchmarking**

Im Gegensatz zum internen Benchmarking werden beim externen Benchmarking Unternehmen bzw. Vergleichspartner von Außen zum Vergleich heran gezogen. Da das Verständnis über das eigene Geschäft sowie Geschäftsabläufe einen fundamentalen Wert für den Vergleich mit einem anderen Unternehmen darstellt, sollte das externe auf dem internen Benchmarking aufbauen.

Auch bei dieser Form des Benchmarking können eigene Produkte, Prozesse, Strategien und andere Benchmarking-Objekte mit denen des Vergleichspartners verglichen werden. Der Vergleichspartner kann hier als direkter Konkurrent bis hin zum branchenfremden Unternehmen auftreten.<sup>99</sup>

Dabei soll nicht nur analysiert werden, was das andere Unternehmen leistet, sondern auch wie und wo überhaupt die „Best Practice“ besteht. Das Unternehmen, das schließlich als Vergleichspartner herangezogen wird, ist ausschließlich wegen seiner Leistung als Partner zu bestimmen. Grundsätzlich fällt die Informationsbeschaffung beim externen Benchmarking im Gegensatz zum internen Benchmarking wesentlich schwerer aus. Abhilfe können Beratungsunternehmen und –Institute, die sich auf das Benchmarking spezialisiert haben, schaffen. Diese unterstützen das Unternehmen nicht nur in der Durchführung des Prozesses, sie

---

<sup>97</sup> vgl. Weber 1999, 12

<sup>98</sup> vgl. Kremin-Buch 2004, 195

<sup>99</sup> Vgl. Kremin-Buch 2004, 192

können dem Unternehmen ggf. auch die nötigen Informationen liefern. Als Informationsquelle können grundsätzlich „(...) Publikationen anderer Unternehmen, Brancheninformationen und –Statistiken sowie Mitteilungen von Industrie- und Handelskammer, Unternehmensverbände und Wirtschaftsvereinigungen verwendet werden.“<sup>100</sup>

Es können aber auch direkt Partnerschaften mit dem Vergleichsunternehmen eingegangen werden. Dabei sollten beide Partner gleichwertig vom Informationsaustausch sowie vom Projekt profitieren, ansonsten ist zu befürchten, dass Informationen sowie Daten verschwiegen werden<sup>101</sup>. In Bezug auf den externen Vergleichspartner können schließlich folgende Arten des Benchmarking unterschieden werden:

externe Benchmarking-Form	Vorteile	Nachteile
Konkurrenzbezogenes Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ einfache Datenerfassung (Kennzahlen)</li> <li>✓ gute Ergebnisse für diversifizierte und herausragende Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– begrenzter Blickwinkel</li> <li>– interne Vorurteile</li> <li>– Detailinformationen schwer verfügbar</li> </ul>
Branchenbezogenes Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ geschäftsrelevante Informationen</li> <li>✓ erleichterter Informationsaustausch</li> <li>✓ eindeutige Positionierung im Wettbewerb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gefahr branchenorientierter Kopien</li> <li>– erschwerte Vergleichbarkeit</li> </ul>
Branchenunabhängiges Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ hohes Potential für Innovationen</li> <li>✓ erleichterter Informationsaustausch</li> <li>✓ Vergrößerung des Ideenspektrums</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– erschwerte Vergleichbarkeit</li> <li>– zeitaufwendig</li> </ul>

Abbildung 7: *Darstellung der Vor- und Nachteile der Arten des externen Benchmarking in Anlehnung an Mertins<sup>102</sup>*

<sup>100</sup> Busch 2010, 16

<sup>101</sup> vgl. Schubert 09.08.2010, das Benchmarkingkonzept

<sup>102</sup> vgl. Mertins/Kohl nach Mertins (Hrsg.) 2004, 38

#### 4.2.2.1 Konkurrenzbezogenes Benchmarking

Beim konkurrenzbezogenen Benchmarking, wird das eigene Unternehmen mit dem direkten, sowie härtesten Konkurrenten bzw. Marktführer verglichen. Ein Bsp. hierfür ist der Vergleich zwischen Xerox und Canon.<sup>103</sup> Dabei können auch mehrere Konkurrenten zum Vergleich heran gezogen werden.

Im Mittelpunkt der Untersuchungen stehen Produkte und Prozesse<sup>104</sup>. Aber auch Technologien und Zielgruppen können zum Untersuchungsgegenstand beim konkurrenzbezogenen Benchmarking werden. Weiterhin können Erkenntnisse über die aktuelle sowie zukünftige Marktaktivitäten der Konkurrenz gewonnen werden<sup>105</sup>.

Prinzipiell gilt es, sich an der „Best Practice“ der Konkurrenz zu orientieren und das „wie“ zu erlernen, um die eigne Wettbewerbsposition zu verbessern.

Ein konkurrenzbezogenes Benchmarking und dessen Informationsbeschaffung, kann auf verschiedene Arten durchgeführt werden. Eine beliebte Art ist die Analyse anhand von Kennzahlen oder der Präsentation des Konkurrenzunternehmens. Dies erleichtert zwar die Informationsbeschaffung, doch besteht die Gefahr der falschen Rückschlüsse. So kann eine reine und oberflächliche Analyse von Kennzahlen zwar aufzeigen, wo bzw. welche Kennzahlen die Konkurrenz vorweisen kann. Diese „Kennzahlenanalyse“ kann jedoch nicht aufzeigen, wie sich die Kennzahlen zusammensetzen bzw. welche Methode angewendet wurde, um das Ergebnis zu erzielen. Ebenfalls sind Kennzahlen in ihrer Zusammensetzung von Unternehmen zu Unternehmen, selbst von Abteilung zu Abteilung, oft sehr unterschiedlich. Dadurch bringt ein Vergleich, basierend auf einer reinen Kennzahlenanalyse, selten den gewünschten Erfolg.

---

<sup>103</sup> vgl. Drescher 09.08.2010, 7

<sup>104</sup> vgl. Weber 1999, 12

<sup>105</sup> vgl. Mertins/Kohl nach Mertins (Hrsg.) 2004, 34

Durch das konkurrenzbezogene Benchmarking erhält das Unternehmen Klarheit darüber, wie es im Markt bzw. zur Konkurrenz aufgestellt ist<sup>106</sup>.

Die eigene Wettbewerbsposition wird deutlich. Ist eine vergleichbare Konkurrenz mit einer „best practice“ vorhanden und eine gute Informationsbeschaffung möglich, so weist das konkurrenzbezogene Benchmarking ein gutes Lern- bzw. Verbesserungspotential auf.<sup>107</sup>

Nicht immer resultiert jedoch ein Lern- und Verbesserungserfolg aus der Anwendung des konkurrenzbezogenen Benchmarking, da einige Geschäftspraktiken der Konkurrenz nicht unbedingt Weltklassenniveau vorweisen können. Dabei spricht man von der sogenannten Branchenblindheit. Bei verhältnismäßig erfolgreichen Unternehmen ggf. Unternehmen mit Monopolstellung kann es sogar an Vergleichspartnern mangeln.<sup>108</sup>

Hinzu kommt, dass das konkurrenzbezogene Benchmarking mit einem hohen Aufwand verbunden ist. Die Informationsbeschaffung fällt oft schwer aus. Meist sind Detailinformationen kaum verfügbar, schließlich möchte der Konkurrent sein „Erfolgsgeheimnis“ nicht preisgeben. Zuletzt ist auf kartellrechtliche Grenzen zu achten, die erheblichen Schaden verursachen können.<sup>109</sup>

#### **4.2.2.2 Branchenbezogenes Benchmarking**

Das Branchenbezogene Benchmarking kann als Erweiterung des konkurrenzbezogenen Benchmarking betrachtet werden<sup>110</sup>. Als Vergleichspartner werden mehrere Unternehmen aus der gleichen Branche heran gezogen, die jedoch nicht, wie beim konkurrenzbezogenen Benchmarking, die Stellung der unmittelbaren Konkurrenz einnehmen. Dies sind Unternehmen, die mit unterschiedlichen Pro-

---

<sup>106</sup> vgl. Kremin-Buch 2004, 193

<sup>107</sup> vgl. Wettengl 2005, Folie 17

<sup>108</sup> vgl. Kremin-Buch 2004, 193 ff.

<sup>109</sup> vgl. Wettengl 2005, Folie 17

<sup>110</sup> vgl. Hübner/Jahnes 1998, 232



dukten auf dem gleichen Markt agieren. Dabei verfolgen sie ähnliche Interessen sowie ähnliche Technologien<sup>111</sup>.

Bei dieser Form des Benchmarking werden eigene Erkenntnisse mit denen aus der Branche verglichen. Dabei erfolgt eine Leistungsanalyse innerhalb eines bestimmten Wirkungsbereiches mit den Vergleichsunternehmen in der Branche<sup>112</sup>.

Statt die Suche nach der eigenen Wettbewerbsposition wie beim konkurrenzbezogenen Benchmarking stellt die Identifikation neuer Trends und Entwicklungen innerhalb der Branche das Hauptziel des branchenbezogenen Benchmarking dar<sup>113</sup>. Es sollen nicht nur „Leistungsmaßstäbe gesetzt“, sondern auch ein „Technologievorsprung“, ein „Überholen ohne Einholen“ erreicht werden.<sup>114</sup>

Das der Vergleich nicht mit der unmittelbaren Konkurrenz durchgeführt wird, fällt die Schließung einer Partnerschaft wesentlich leichter, als mit der direkten Konkurrenz. Gleichzeitig sind die Misstrauensbarrieren niedriger als bei konkurrenzbezogenen Benchmarking, wodurch der Informationsaustausch wesentlich leichter fällt<sup>115</sup>.

Eine Voraussetzung für die Durchführung eines branchenabhängigen Benchmarking-Projektes ist, dass die Vergleichsunternehmen auch vergleichbare Strukturen vorweisen bzw. mit ähnlichen Marktverhältnissen agieren.

#### **4.2.2.3 Branchenunabhängiges Benchmarking**

Beim branchenunabhängigen Benchmarking erfolgt ein Vergleich des eigenen Unternehmens mit dem „Klassenbesten“, unabhängig der eigenen Branche. Als

---

<sup>111</sup> vgl. ebenda

<sup>112</sup> vgl. Rothlauf 2004, 350 f.

<sup>113</sup> vgl. Hübner/Jahnes 1998, 232, sowie Rothlauf 2004, 350 f., sowie Mertins/Kohl nach Mertins (Hrsg.) 2004, 35 f.

<sup>114</sup> ebenda

<sup>115</sup> vgl. Rothlauf 2004, 350 f.

Bsp. kann hier der Vergleich im Logistik- und Distributionsbereich mit Xerox und dem Sportartikel-Versandunternehmen L. L. Bean genannt werden.<sup>116</sup>

Dabei sollen Geschäftsprozesse, die in ihrer eigentlichen Funktion übereinstimmen und aus verschiedenen Branchen stammen, analysiert und verglichen werden<sup>117</sup>.

Ziel des branchenunabhängigen Benchmarking ist es, auch hier Spitzenleistung zu identifizieren und bei starker Abstraktion in die eigenen Geschäftsprozesse zu initiieren. Dadurch sollen Anstöße innovativer Lösungen gegeben werden, wodurch selbst Spitzenleistungen erreicht werden sollen. Da es sich bei der Partnerschaft im Rahmen des branchenunabhängigen Benchmarking nicht um die unmittelbare Konkurrenz handelt, fällt auch hier eine Schließung dieser wesentlich leichter als beim konkurrenzbezogenen Benchmarking.

Zwischen den Vergleichs-Partnern müssen dabei dringend gleiche Zielgrößen bestehen. Die Vergleichbarkeit der Objekte muss besonders hier gegeben, bzw. geprüft werden. Es besteht ansonsten die Gefahr, dass die Prozessbeteiligten mitten im Prozess merken, dass dies nicht der Fall ist, und der Prozess ggf. von Vorne begonnen werden muss. Dies erhöht nicht nur den Zeitaufwand und die Kosten, ggf. kann es auch die Motivation der Prozessbeteiligten beeinträchtigen.

Ist ein geeigneter Benchmarking-Partner gefunden, kann diese Form des Benchmarking das beste „Innovationspotential“ aufweisen<sup>118</sup>. Die Möglichkeit branchenuntypische Lösungen zu finden ist hoch. So wird die Kreativität, neue Ideen zu entwickeln, die das Unternehmen zu Spitzenleistungen führen sollen, gefördert. Das Unternehmen soll dadurch schließlich große Leistungssprünge erreichen.<sup>119</sup>

---

<sup>116</sup> vgl. Drescher 09.08.2010, 8

<sup>117</sup> vgl. Weber 1999, 13

<sup>118</sup> vgl. deutsches Benchmarking Zentrum 06.10.2010, Benchmarking-Wissen - Grundlagen - Vergleichspartner

<sup>119</sup> vgl. Kremin-Buch 2004, 195

### 4.3 Die Organisationsformen des Benchmarking

Neben den Benchmarking-Formen anhand des Objektes und des Partners lässt sich das Benchmarking, wie die Abbildung 8 zeigt, auch in vier verschiedene Organisationsformen unterscheiden<sup>120</sup>. Die Wahl der Organisationsform hängt dabei von der Zielstellung, sowie vom Benchmarking-Objekt und Benchmarking-Partner ab<sup>121</sup>. Die Organisationsform regelt i.d.R. die Verhaltensweise zwischen der Benchmarking-Partnern sowie –Beteiligten. Dabei unterscheiden sich die Organisationsformen besonders in der Höhe des Anonymisierungsgrades, sowie dem Aufwand für die Benchmarking-Beteiligten<sup>122</sup>. Auch bei den Organisationsformen lassen sich in der Literatur verschiedene Zuordnungen finden, die aber in der eigentlichen Funktion übereinstimmen. Die im Folgenden dargestellten Organisationsformen orientieren sich an den vom Finanzchef<sup>123</sup> dargestellten Organisationsformen des Benchmarking.

#### 4.3.1 Der Benchmarking-Stern

Bei der Organisationsform „Benchmarking-Stern“ ist ein zentraler Koordinator für das Benchmarking-Projekt zuständig und gleichzeitig der direkte Ansprechpartner für alle Beteiligten.

Der Koordinator definiert in erster Linie, was untersucht werden soll, also das Objekt, und erarbeitet relevante Fragen in Form eines Fragebogens. Dieser ist von den beteiligten Benchmarking-Unternehmen einheitlich zu beantworten. Die Auswertung der gegebenen Informationen erfolgt wiederum vom Koordinator, die den beteiligten Unternehmen zur Verfügung gestellt werden.

---

<sup>120</sup> vgl. Finanzchef 18.09.2010, Rechnungswesen-Controlling-Planung – Prozess-Controlling – C6. Organisationsformen

<sup>121</sup> vgl. ebenda

<sup>122</sup> vgl. ebenda

<sup>123</sup> vgl. ebenda

I.d.R. nimmt ein externes Beratungsunternehmen oder –Organisation bei dieser Organisationsform die Stellung des externen Koordinators ein.

Dabei hat der Koordinator im Rahmen der Informationssammlung und Auswertung den größten Aufwand, wohingegen die beteiligten Benchmarking-Unternehmen lediglich die an sie gestellten Fragen beantworten müssen. Besonders beim Vergleich mit der Konkurrenz bzw. innerhalb der selben Branche weist der Benchmarking-Stern einen hohen Anwendungsgrad auf, da der Informationsaustausch den Benchmarking-Partnern durch die Anonymität leichter und vertrauensvoller fällt wie bei einer direkten Kommunikation untereinander.

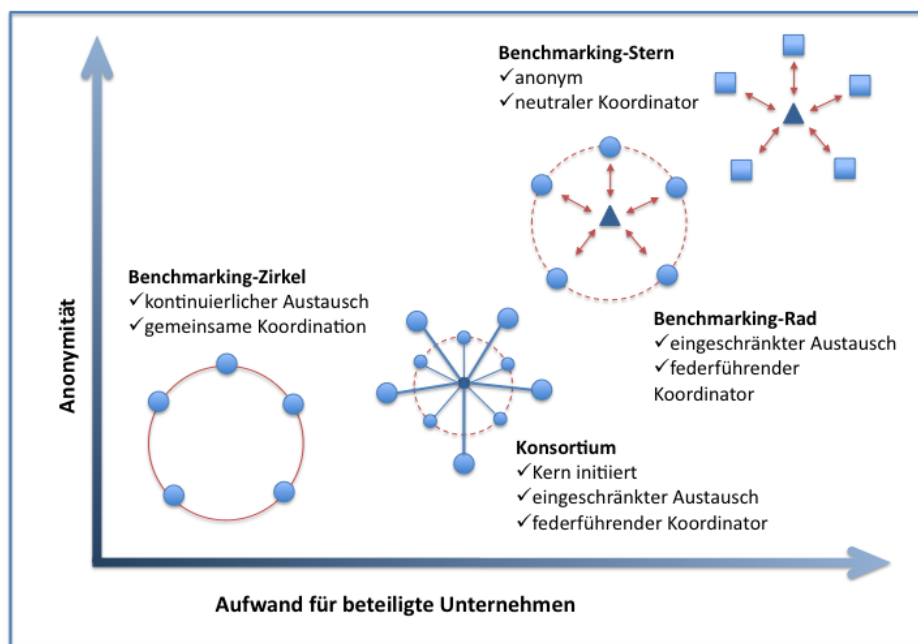


Abbildung 8: *Eigene Darstellung der Organisationsformen des Benchmarking in Anlehnung an das deutsche Benchmarking Zentrum<sup>124</sup>*

<sup>124</sup> vgl. deutsches Benchmarking Zentrum 06.10.2010, Benchmarking-Wissen – Grundlagen – Organisation

### **4.3.2 Der Benchmarking-Zirkel**

Beim Benchmarking-Zirkel gibt es, wie beim Benchmarking-Stern, keinen zentralen Koordinator. Die Koordination erfolgt gemeinsam und untereinander. Auch die Kommunikation sowie der Informationsaustausch erfolgt direkt sowie kontinuierlich zwischen den Benchmarking-Partnern. Diese sind auch gemeinsam für die Ausarbeitung und Auswertung der relevanten Fragen zuständig. Da hier jedoch der „zentrale Treiber“ fehlt, kann es durchaus an „stringenter Durchführung“ fehlen.

Da ein externer zentraler Koordinator i.d.R. eine umfangreiche Kenntnis sowie Erfahrung für das Benchmarking vorweisen kann, ist es zu empfehlen, sich bei Erstprojekten für die Organisationsform Benchmarking-Stern zu entscheiden. Bei Dauerprojekten, wie z.B. einem Qualitätszirkel, ist der Benchmarking-Zirkel vorzuziehen.

### **4.3.3 Das Benchmarking-Rad**

Das Benchmarking-Rad stellt eine Kombination aus dem Benchmarking-Stern und dem Benchmarking-Zirkel dar. Wie beim Benchmarking-Stern gibt es einen Koordinator, der hier die Position des Projektmanagements einnimmt und dabei für Aufgaben wie z.B. für die Planung und Koordination des Zeitablaufes zuständig ist. Dabei unterstützt der Koordinator das Projekt zudem mit seiner Kenntnis und Erfahrungen für das Benchmarking. Zwischen den Benchmarking-Partnern findet ein direkter Austausch statt, wobei diese hier ebenfalls für die Erarbeitung und Auswertung der relevanten Fragen zuständig sind. Diese Organisationsform eignet sich für Erst- aber auch für Dauerprojekte.

#### **4.3.4 Das Benchmarking-Konsortium**

Die Organisationsform des Benchmarking-Konsortiums hat einen ähnlichen Aufbau wie das Benchmarking-Rad, wobei der Kern initiiert. Auch hier ist der innere Kern, als die Benchmarking-Unternehmen für die Erarbeitung und Auswertung der relevanten Fragen bzw. Fragebögen zuständig. Der Koordinator übernimmt ebenfalls die Aufgaben des Projektmanagements und unterstützt das Projekt mit seinen Erfahrungen. Bei dieser Organisationsform wird jedoch der Kreis der Benchmarking-Partner um weitere Unternehmen erweitert. Diese nehmen hier jedoch eher die Stellung des Informationslieferanten statt Empfänger ein. Ziel ist hier, die Informationsgrundlage zu steigern bei verhältnismäßig geringen Kosten.

#### **4.4 Die Schlüsselschritte eines Benchmarking-Prozesses**

„Viele Wege führen nach Rom“. In der Literatur lassen sich viele verschiedene Modelle eines Benchmarking-Prozesses finden. Dabei unterscheiden sie sich nicht nur in der Anzahl der Phasen, sondern auch in ihrer Benennung. Inhaltlich können sie dennoch gleichgesetzt werden.<sup>125</sup> So weisen sie die Merkmale eines typischen Management-Modells auf.

Nachfolgend soll das 5-Phasen-Modell, wie die Abbildung 9 zeigt, in Anlehnung des deutschen Benchmarking Zentrum dargestellt werden.

##### **4.4.1 Phase 1: Die Zielsetzungsphase**

Die Phase der Zielsetzung ist eine der bedeutendsten, wenn nicht gar für manch Einen die wichtigste Phase des Benchmarking-Prozesses und gleichzeitig für den Verlauf und dessen Erfolg dieses Prozesses bedeutend. Hier erfolgt zunächst die Organisation des Benchmarking-Prozesses. Dabei werden die Ziele, die

---

<sup>125</sup> vgl. deutsches Benchmarking Zentrum 06.10.2010, Benchmarking-Wissen – Grundlagen – Vorgehensweise

mittels des Benchmarking erreicht werden sollen, bestimmt.<sup>126</sup> Gleichzeitig sollen Grundlagen sowie die Rahmenbedingungen festgelegt werden. Es wird also ein Team gebildet, das den Benchmarking-Prozess durchführen soll.

Parallel soll geklärt werden, was dem Benchmarking-Prozess überhaupt unterzogen werden soll. Demnach bedeutet dies die Auswahl des Benchmarking-Objektes und der Betrachtungstiefe.<sup>127</sup>



Abbildung 9: *Eigene Darstellung des Fünf-Phasen-Prozesses in Anlehnung an das deutsche Benchmarking Zentrum*<sup>128</sup>

<sup>126</sup> vgl. ebenda

<sup>127</sup> vgl. ebenda

<sup>128</sup> vgl. ebenda

#### **4.4.2 Phase 2: Die interne Analyse**

Ein erfolgreiches Benchmarking setzt das Verständnis der eigenen Produkte, Prozesse, Strategien und Strukturen voraus. Deshalb soll im Verlauf der internen Analyse das Benchmarking-Objekt zunächst untersucht werden.

Dabei werden vom Benchmarking-Team alle relevanten Informationen und Messgrößen analysiert. Das Team soll damit ein umfassendes Verständnis über die Ursachen-Wirkungszusammenhänge erhalten, um gezielt nach den relevanten Fragen und Antworten suchen zu können. Da die interne Analyse der Geschäftsabläufe besonders umfangreich sein kann, kann die Phase der internen Analyse besonders im Rahmen des Prozess-Benchmarking sehr zeitaufwendig sein.<sup>129</sup>

#### **4.4.3 Phase 3: Der Vergleich**

In der Vergleichsphase geht es zunächst darum, einen geeigneten Vergleichspartner zu finden und diesen ggf. für eine Benchmarking-Partnerschaft zu gewinnen<sup>130</sup>. Dabei muss dieser das Gefühl bekommen, dass beide von dieser Benchmarking-Partnerschaft profitieren, um zu kooperieren und mit einem fairen Informationsaustausch zu dienen.

Aufgrund der Vergleichbarkeit werden oft konkurrenzbezogen oder branchenintern Vergleichspartner gesucht. Dies schränkt nicht nur die Auswahl der möglichen Benchmarking-Partner stark ein, sondern auch die Möglichkeiten auf Hinweise innovativer Lösungsansätze.<sup>131</sup>

Ist eine „Best Practice“ gefunden, so soll das Benchmarking-Objekt mit dieser verglichen sowie Stärken und Schwächen analysiert werden. Dabei sollen Leistungsunterschiede festgemacht werden. Gleichzeitig soll festgestellt werden, warum diese bestehen und wie man sie beseitigen kann.

---

<sup>129</sup> vgl. ebenda

<sup>130</sup> vgl. ebenda

<sup>131</sup> vgl. ebenda



#### **4.4.4 Phase 4: Maßnahmen treffen**

In dieser Phase geht es nun darum, die gewonnen Erkenntnisse zu interpretieren und an das Management sowie die betroffenen Mitarbeiter zu kommunizieren. Dabei soll ein gemeinsames Verständnis über die eigene Leistung und Leistungsdefizite als Basis für das definieren umsetzbarer Verbesserungsmaßnahmen dienen. Dadurch sollen nicht nur die erkannten Leistungslücken geschlossen, sondern die zu Beginn festgelegten Ziele erreicht werden.<sup>132</sup>

#### **4.4.5 Phase 5: Die Umsetzung**

In der fünften und letzten Phase sollen nun die erkannten Leistungslücken mittels der festgelegten Maßnahmen beseitigt werden.

Bereits in der 4. Phase, aber ganz besonders in der 5. sollte darauf geachtet werden, dass die festgelegten Maßnahmen keine „Kopie“ sondern eine „Adaption“ dessen ist, was das Unternehmen im Rahmen des Benchmarking-Projektes gelernt hat. Dabei sollen innovative Lösungsansätze dazu führen, das Benchmarking-Objekt „über den Standard hinaus“ zu verbessern.<sup>133</sup>

Durch die während des Prozesses festgelegten Benchmarks wird eine kontinuierliche Kontrolle des Benchmarking-Objektes ggf. durch ein neues Benchmarking möglich. In diesem Falle schließt sich mit der fünften Phase der Kreis.

---

<sup>132</sup> vgl. ebenda

<sup>133</sup> vgl. ebenda

## **5 Voraussetzungen**

Die bisherige Darlegung des Benchmarking hat gezeigt, dass die Management-Methode zur Steigerung der Leistungsfähigkeit, sowie zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit einen Beitrag leisten kann<sup>134</sup>. Doch ist die Intensität des erzielten Erfolges von prozessspezifischen sowie übergeordneten Erfolgsfaktoren, aber auch von Grenzen des Benchmarking abhängig.

Wie auch die Faktoren zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, sind ebenfalls die Erfolgsfaktoren, aber auch die Grenzen und Fehler des Benchmarking stets prozess-, unternehmens- sowie branchenspezifisch. So sollen die Faktoren und Grenzen des Benchmarking im Folgenden behandelt werden, die im Umfang sowie Bedeutung angemessenen sind. Auf eine Vollständigkeit soll der Übersicht halber verzichtet werden.

### **5.1 Erfolgsfaktoren und Potentiale des Benchmarking**

Für Viele scheint Benchmarking als Management-Methode gar ein Patentrezept zur Erreichung des Zielvorhabens zu sein. Schließlich weist es eine wesentliche Erfolgsgeschichte in der Literatur vor. Im Folgenden sollen Faktoren genannt werden, die den Erfolg des Benchmarking wesentlich beeinflussen.

#### **5.1.1 Zielsetzung**

Ein grundlegender Erfolgsfaktor liegt in der Zielsetzung. Welche Ziele sollen durch das Benchmarking erreicht werden und welche Ergebnisse werden erwartet. Dabei müssen sich alle Beteiligten über diese einig sein. Jeder Beteiligte muss das selbe Verständnis über die Ziele sowie über den Begriff „Benchmarking“ besitzen. Erst dann ist die Möglichkeit gegeben, dass alle am gleichen Strang ziehen und nicht vom Weg abkommen. Eine „uferlose“ Datenansammlung, bei dem man

---

<sup>134</sup> vgl. Sabisch/Tintelnot 1997, 42

sich schließlich leicht verlieren kann, wird schließlich durch eine klare Zielsetzung sowie das einheitliche Verständnis vermieden.<sup>135</sup>

Dabei sollen hier besonders Kundenansprüche berücksichtigt werden, um ein kundenorientiertes Handeln voraussetzen zu können. Darauf gerichtet können nun die für das Zielvorhaben benötigten Informationen recherchiert werden.

### **5.1.2 Effizientes Projektmanagement**

Um „(...) eine klare Projektabgrenzung, die Festlegung von eindeutigen Verantwortlichkeiten, die Definition von Meilensteinen sowie die Planung des Zeitablaufs und des Mitteleinsatzes(..)“ vor auszusetzen, benötigt es ein Projektmanagement.<sup>136</sup> Dieses ist für eine saubere Strukturierung des Prozesses verantwortlich, damit das Team von der Komplexität eines Benchmarking-Prozesses nicht erschlagen wird<sup>137</sup>. Schließlich kann es schnell passieren, dass sich das Team in Verantwortungsbereich, Ziel oder Zeit verliert. Das Projektmanagement ist somit dafür verantwortlich, dass das Benchmarking eine gerade Richtung verläuft. Die Position des Projektmanagements können z.B. Beratungsunternehmen und –Organisationen übernehmen, die sich auf das Benchmarking spezialisiert haben. So besitzen diese über genügend Erfahrung mit Benchmarking und unterstützen das Unternehmen als objektiver Partner bei der Erreichung seiner Ziele.

### **5.1.3 Das Management**

Eine Akzeptanz von Seiten des Managements, sowie dessen hierarchieübergreifende aktive Mitarbeit und Unterstützung am Benchmarking-Prozess, ist für den Erfolg des Benchmarking besonders wichtig. Schließlich unterstützt das Management den Benchmarking-Prozess mit dessen Know-how. Dabei wird auch hier

---

<sup>135</sup> vgl. Görmer 21.10.2010, Telefoninterview

<sup>136</sup> Sabisch/Tintelnot 1997, 43

<sup>137</sup> vgl. Weber 1999, 14

die Akzeptanz von Seiten der Mitarbeiter für das Benchmarking unterstützt. So können oft Mitarbeiter eine Veränderung erst dann akzeptieren, wenn ihnen das Gefühl gegeben wird, dass das Management an das Projekt fest glaubt und die zu erwartenden Ergebnisse zu erreichen sind.<sup>138</sup>

#### **5.1.4 Die Mitarbeiter**

Da ein Benchmarking-Prozess Einfluss auf das gesamte Unternehmen hat, ist es wesentlich, das Management sowie alle Mitarbeiter aus den betroffenen Bereich mit ein zu beziehen. Diese können den Prozess mit ihren „Know-how“ und kreativen Ideen unterstützen.<sup>139</sup>

Des Weiteren ist es von immenser Bedeutung, dass die nötige Akzeptanz im gesamten Unternehmen und besonders bei den prozessbeteiligten Mitarbeitern besteht. Schließlich soll durch das Benchmarking etwas verändert werden. Da in Deutschland keine hierarchische Führung herrscht, wird der Erfolg im Unternehmen durch die Akzeptanz bzw. Nichtakzeptanz der Mitarbeiter wesentlich beeinflusst. So steuert die Akzeptanz des Benchmarking bzw. der Zielsetzung nicht nur die Motivation und Engagement der Mitarbeiter, sondern mindert auch die Gefahr einer schlechten „Datenqualität“.<sup>140</sup>

#### **5.1.5 Konzentration auf die Schwerpunkte**

Um die verfügbaren Ressourcen optimal einsetzen zu können, ist eine Konzentration auf das Hauptproblem bzw. auf das Kerngeschäft, das den größtmöglichen Gewinn bringt, im Rahmen des Benchmarking wichtig. Schließlich ist ein Benchmarking-Prozess zeit- und kostenintensiv. Daher sollte eine Veränderung bzw. Verbesserung der Produkte, Prozesse, Organisationsstrukturen oder Strate-

---

<sup>138</sup> vgl. Sabisch/Tintelnot 1997, 43, sowie Camp 1994, 47

<sup>139</sup> Vgl. ebenda

<sup>140</sup> vgl. deutsches Benchmarking Zentrum 06.10.2010, Benchmarking-Wissen – Praxis – Tipps, sowie Görmer 21.10.2010, Telefoninterview

gien angestrebt werden, die objektiv ein hohes Erfolgspotential vorweisen bzw. die das Hauptproblem beseitigen.<sup>141</sup>

### **5.1.6 Das Benchmarking-Objekt**

Zunächst soll das Benchmarking-Objekt so präzise wie möglich eingegrenzt werden, da ein fokussierter Vergleich ein höheres Erfolgspotential hat<sup>142</sup>. So gilt, je eingegrenzter das Benchmarking-Objekt und je mehr Verständnis über dieses herrscht, desto vergleichbarer erscheint es im Benchmarking-Prozess. Um dabei die richtigen Benchmarks setzen zu können und den Vergleichspartnern anschließend die richtigen Fragen stellen zu können, ist ein Verständnis über die eigenen Prozesse, sowie ein Verständnis der gesamten Wertschöpfungskette Voraussetzung für den Erfolg des Benchmarking<sup>143</sup>.

### **5.1.7 Der Vergleichspartner**

Der im Rahmen des Benchmarking ausgewählte Vergleichspartner sollte die Position eines führenden Unternehmens bzw. Unternehmensbereiche vorweisen können<sup>144</sup>. So ist die Orientierung an der besten Methode, die zur eigenen Spitzenleistung führen soll, gegeben. Gleichzeitig besteht die Priorität, dass eine Vergleichbarkeit zwischen den Partnern besteht. Natürlich kann kein Unternehmen eine hundertprozentige Vergleichbarkeit vorweisen. Es muss allerdings flexibel genug sein, um kleine Änderungen zulassen zu können<sup>145</sup>. Dabei sind besonders unternehmensspezifische Einflussfaktoren zu berücksichtigen, die auf den ersten Blick nicht immer eindeutig zu erkennen sind.

---

<sup>141</sup> Vgl. Sabisch/Tintelnot 1997, 43

<sup>142</sup> vgl. deutsches Benchmarking Zentrum 06.10.2010, Benchmarking-Wissen – Praxis – Tipps

<sup>143</sup> vgl. Sabisch/Tintelnot 1997, 43, sowie Camp 1994, 47

<sup>144</sup> vgl. Camp 1994, 47.

<sup>145</sup> vgl. Thomas nach Mertins (Hrsg.) 2004, 273

Damit der Vergleichspartner kooperiert, sind seine Interessen bedeutend zu berücksichtigen. So sollen die eigenen nicht in den Vordergrund gestellt werden. Schließlich soll der Austausch der Informationen vertrauensvoll verlaufen, um somit die Manipulation oder Vorenthaltung aufschlussreicher Daten zu vermeiden. Dabei sollte stets eine Qualitätsprüfung aller empfangenen aber auch überreichten Daten vollzogen werden. Damit der Vergleichspartner ebenso versteht, welche Informationen von ihm benötigt werden, und die richtigen Antworten geliefert werden, muss die Fragestellung klar und eindeutig sein.<sup>146</sup>

#### **5.1.8 Kontinuierliche Anwendung**

Benchmarking sollte nicht als einmaliger Prozess betrachtet werden, sondern eine kontinuierliche Anwendung finden<sup>147</sup>. Schließlich führt das Schließen einer Leistungslücke nicht zu einem dauerhaften erfolgreichen Zustand. Der Markt und seine Ansprüche befinden sich in einem ständigen Wandel. Sowohl ist die einmalig erreichte Wettbewerbsfähigkeit kein konstanter Zustand. Schließlich strebt auch die Konkurrenz nach ständiger Verbesserung und greift die eigene Wettbewerbsposition an. Daher sollte sich jedes Unternehmen darüber im Klaren sein, was die Konkurrenz macht. So weist ein kontinuierliches Benchmarking und das Streben der Beste zu sein, das Potential auf, die Wettbewerbsfähigkeit halten bzw. steigern zu können.

### **5.2 Grenzen und Fehler des Benchmarking in der Praxis**

Trotz der Kenntnis der in Kapitel 5.1 genannten Faktoren, die ein Erfolgspotential besitzen, bleiben Benchmarking-Projekte oft hinter den Erwartungen und scheitern sogar. Das Scheitern des Benchmarking kann man dabei nicht klassifizie-

---

<sup>146</sup> vgl. deutsches Benchmarking Zentrum 06.10.2010, Benchmarking-Wissen – Praxis – Tipps

<sup>147</sup> vgl. Camp 1994, 47.

ren. Die nachfolgenden genannten Grenzen und typische Fehler sollen dennoch als Ansatz gescheiterter Benchmarking-Projekte dienen.

### **5.2.1 Fehlbesetzung des Benchmarking-Teams**

Wenn das Benchmarking in einem Unternehmen nicht schon in längerer Anwendung, mit einem dafür fest besetzten Team besteht, so ist die Wahrscheinlichkeit, einer bestehenden fehlenden Kompetenz für das Benchmarking groß. Das besetzte Team verfügt nicht über die notwendigen Erfahrungen für solch ein Projekt<sup>148</sup>.

Schließlich kann die fehlende Kompetenz bzw. eine Fehlbesetzung des Teams die Realisierung des Erfolges von Spitzenleistung gefährden. In diesem Fall sollten z.B. Beratungsunternehmen oder –Organisationen, die das relevante Verständnis für Benchmarking besitzen, zur Hilfe heran geholt werden. Oft sind dann aber nur noch sie für das Benchmarking-Projekt zuständig. Die Mitarbeiter der untersuchten Funktionen werden in das Projekt nicht integriert. Bei der Umsetzung droht, dass die Mitarbeiter sich mit den integrierenden Ergebnissen nicht identifizieren können und es an einer Akzeptanz fehlt. Daher ist neben der Beauftragung qualifizierter Beratungsunternehmen oder –Organisationen auch eine Integration der Mitarbeiter aus den betroffenen Funktionsbereichen notwendig, die über das erforderliche Detailwissen verfügen. Grundsätzlich sollten sie dann aber auch von ihren Aufgaben aus dem Tagesgeschäft ganz oder teilweise freigestellt werden. Ansonsten droht eine mangelnde Konzentration auf das wesentliche. Dies könnte nicht nur für Zeitverzögerung sorgen, sondern ebenfalls ein Scheitern der Projektes verursachen.<sup>149</sup>

---

<sup>148</sup> vgl. deutsches Benchmarking Zentrum 10.10.2010, Benchmarking-Wissen – Praxis – typische Fehler

<sup>149</sup> vgl. Hallmann/Kirchner 2001, o.S.

### **5.2.2 Mangelhafte Zielsetzung**

Im Rahmen der Zielsetzung kann es vorkommen, dass in Bezug auf die erwarteten Ergebnisse keine klaren Ziele formuliert werden oder diese dann nicht mit den Unternehmenszielen verknüpft werden. Ggf. kann es dazu kommen, dass die formulierten Ziele sogar nicht richtig von allen Beteiligten, ob Mitarbeiter oder Vergleichspartner, verstanden werden.<sup>150</sup>

Eine weitere wesentliche Gefahr für die Zielerreichung besteht darin, dass unqualifizierte Benchmarks für das Projekt festgelegt werden. Ebenso ist oft fest zu stellen, dass Unternehmen aus Angst etwas zu übersehen oder Teilbereiche des Benchmarking-Objektes zu vernachlässigen, zu viele Benchmark auswählen. Dabei benötigt es einen hohen Zeitaufwand für die Datensammlung und Analyse. Aus Zeitmangel wird nur „an der Oberfläche gekratzt“. Aus Mangel an der tatsächlich benötigten Detaillierungstiefe kann keine entsprechende Ableitung einer konkreten Verbesserungsmaßnahme statt finden. Ebenso ist in einigen Unternehmen, die Benchmarking betreiben, festzustellen, dass keine relevante Kenntnis über interne sowie externe Kundenbedürfnisse bestehen. Daher fehlt oft die Kenntnis über entscheidende Erfolgsfaktoren, die durch das Benchmarking quantifiziert werden sollen. Somit ist es fast schon ausgeschlossen, dass die relevanten Ziele bzw. Benchmarks für das Projekt festgelegt und die Stärken/Schwächen identifiziert werden können. Grundsätzlich muss sich ein Unternehmen über die Kundenbedürfnisse im Klaren sein und sich dann auf hierfür aussagekräftige Größen, die ebenfalls für den Erfolg relevant sind, konzentrieren.<sup>151</sup>

### **5.2.3 Die interne Datenerhebung**

Aus mangelnder Erfahrung sowie einem großen Interesse an Daten der in Frage kommenden Vergleichspartner fehlt in einigen Unternehmen eine gründli-

---

<sup>150</sup> vgl. deutsches Benchmarking Zentrum 10.10.2010, Benchmarking-Wissen – Praxis – typische Fehler

<sup>151</sup> vgl. Hallmann/Kirchner 2001, o.S.



che und aussagekräftige Analyse der eigenen Daten bzw. Prozesse. In einigen Fällen wird sie gänzlich weggelassen. Schließlich meint man das eigene Geschäft genauestens zu kennen.<sup>152</sup> Noch bevor man ein Verständnis für die eigene Ursache-Wirkungskette besitzt, wird ein direkter Vergleich mit dem Benchmarking-Partner begonnen<sup>153</sup>.

Dabei ist es in so einer Situation kaum möglich, einen passenden und vergleichbaren Benchmarking-Partner zu finden. Nur wenn das Unternehmen sein Geschäft genauestens kennt, bzw. Geschäftsabläufe bis ins Detail analysiert und dokumentiert sind, kann ein passender Vergleichspartner auf der gleichen Basis gefunden werden.<sup>154</sup>

Nur mit einem durch die exakte interne Datenerhebung entstandenen Verständnis können Leistungslücken geschlossen werden. Daher sollte die Arbeit und Bemühung und die interne Datenerhebung immer gleichwertig zu externen gesehen werden. Dabei gilt hier Qualität statt Quantität. Bei der Datenerhebung sollte daher unbedingt auf Zeit und Kosten geachtet werden.<sup>155</sup>

#### **5.2.4 Die externe Datenerhebung**

Oft wird der Informationsaustausch durch das bestehende „Konkurrenzverhältnis“ deutlich erschwert. Es fällt oft schwer das Misstrauen der Konkurrenz zu beseitigen. Das bestehende Misstrauen ist schließlich dafür verantwortlich, dass Daten nicht vollständig oder verfälscht ausgetauscht werden. Daraus können natürlich keine relevanten Lösungs- und Verbesserungsansätze hervorgebracht werden.<sup>156</sup>

---

<sup>152</sup> vgl. ebenda

<sup>153</sup> vgl. deutsches Benchmarking Zentrum 10.10.2010, Benchmarking-Wissen – Praxis – typische Fehler

<sup>154</sup> vgl. Görmer 21.10.2010, Telefoninterview

<sup>155</sup> vgl. Hallmann/Kirchner 2001, o.S.

<sup>156</sup> vgl. Schubert 09.08.2010, das Benchmarkingkonzept, sowie Kohl nach Mertins (Hrsg.) 2004, 126

Weitere Fehler, die im Rahmen der Datenerhebung entstehen, bestehen in einer ausufernden Datensammlung. Das Sammeln der Daten wird dabei von den zuständigen Prozess-Beteiligten überschätzt, wobei so viele Informationen gesammelt werden, dass am Ende die wesentlichen von den unwesentlichen nicht mehr unterschieden werden können. Des Weiteren verzögert dies nur den weiteren Schritt in die nächste Phase.<sup>157</sup> Gerade hier ist ein effektives Projektmanagement nötig, das in diesem Falle eingreift um die Beteiligten wieder in die richtige Richtung zu lenken.

Ein weiterer typischer Fehler liegt in der unverständlichen bzw. nicht eindeutigen Definition und Fragestellung an den Vergleichspartner<sup>158</sup>. Gründe hierfür sind oft eine mangelnde Vorbereitung der Fragen und dessen Bewusstsein dafür, was will man eigentlich wissen bzw. was sind die relevanten Informationen.<sup>159</sup> Schließlich sollte es auch hier nicht zu einer uferlosen Fragerei kommen, deren Antworten nicht mehr für die tatsächlichen Probleme relevant sind. Ggf. interpretiert der Vergleichspartner die Definitionen und Fragen falsch, oder es veranlasst ihn zu Misstrauen, so dass er zu keinem kooperativen Informationsaustausch mehr bereit ist<sup>160</sup>.

Auch im Rahmen eines internen Benchmarking kann es zu einer Art „internem Konkurrenzdenken“, das den internen Informationsaustausch verhindert, kommen. Dabei geht es nicht um Informationen über Vorgehensweisen einer Abteilung, Geschäftsstelle etc.

---

<sup>157</sup> vgl. Hallmann/Kirchner 2001, o.S.

<sup>158</sup> vgl. deutsches Benchmarking Zentrum 10.10.2010, Benchmarking-Wissen – Praxis – typische Fehler

<sup>159</sup> vgl. Hallmann/Kirchner 2001, o.S.

<sup>160</sup> vgl. deutsches Benchmarking Zentrum 10.10.2010, Benchmarking-Wissen – Praxis – typische Fehler

### 5.2.5 Auswahl des Benchmarking-Partners

Die Hauptproblematik des Benchmarking liegt im Finden eines geeigneten Vergleichsunternehmens<sup>161</sup>. Vielen fällt es schwer, ein überlegeneres Unternehmen als das eigene zu finden, bzw. eine „Best Practice“ zu identifizieren. Welches Unternehmen ist schließlich „Best-in-Class“ und dabei tatsächlich vergleichbar<sup>162</sup>.

Da das Benchmarking von vielen schließlich als der Vergleich mit der „Best-in-Class“ gesehen wird, wird die „Messlatte“ viel zu hoch gesteckt, während die eigene Leistungsfähigkeit weit unter dem Niveau des „Best-in-Class-Unternehmen“ liegt. Um die erkannte Leistungslückes schließen zu können und ebenfalls zu Spitze zu gehören, bedarf es in diesem Fall eines Quantensprungs.

Diesen können die meisten kleinen Unternehmen nicht vollbringen und so scheint ein Scheitern spätestens in der Umsetzungsphase vorprogrammiert. Des Weiteren wird im Rahmen eines international durchgeführten Benchmarking nicht in Erwägung gezogen, dass die identifizierte Spitzenleistung oft Resultat spezifisch nationaler Gegebenheiten ist und dass die geschäftlichen Rahmenbedingungen völlig unterschiedlich sind. Damit sind die Ergebnisse völlig deutungslos.<sup>163</sup>

Aber auch in einem national durchgeführten Benchmarking wird vergessen, dass geschäftliche Rahmenbedingungen verschieden sind und dass man schließlich „Äpfel mit Birnen“ nicht vergleichen kann. Deshalb sollte man sich genauestens über die tatsächliche Vergleichbarkeit des potentiellen Partners im Klaren sein und sich auch nur auf dies konzentrieren.

Ist ein geeigneter Vergleichspartner identifiziert, so ist es keine Seltenheit, dass dieser zu keiner Kooperation bereit ist. In diesem Fall hängen sich aber trotzdem viele an diesen, wodurch i.d.R. Sekundärdaten zum Vergleich zur Verfügung stehen. Das ermittelte Verbesserungspotential bleibt somit oft hinter den Erwar-

---

<sup>161</sup> vgl. Hallmann/Kirchner 2001, o.S.

<sup>162</sup> vgl. Schubert 09.08.2010, das Benchmarkingkonzept

<sup>163</sup> vgl. Hallmann/Kirchner 2001, o.S.

tungen. Daher ist stets eine Konzentration auf einen kooperativen Partner zu empfehlen.<sup>164</sup>

### 5.2.6 Die Philosophie des Benchmarking

Ein häufiger Fehler in der Anwendung des Benchmarking besteht im falschen Verständnis des Benchmarking. Die verfolgten Ziele, die eine Verbesserung der eigenen „Practice“ beinhalten, können erst erreicht werden, wenn schließlich alle Beteiligten den Grundgedanken des Benchmarking begreifen und akzeptieren.

So versteht manch Einer das Benchmarking als „den Vergleich“ zwischen Unternehmen mit dem Schwerpunkt „den Unterschied hervorzuheben“. Doch sollte das Ziel vielmehr darin bestehen, eine „Best Practice“ zu identifizieren, um davon zu lernen, „wie“ man es besser macht.<sup>165</sup>

Auch ist es unentbehrlich, neuen kreativen Ideen, die die bestehende „Practice“ betrifft, aufgeschlossen zu sein. Dabei muss die Bereitschaft, von anderen lernen zu können bzw. zu wollen, bei den Beteiligten vorhanden sein. Dies heißt für manch Einen, über den eigenen Schatten zu springen und für einen offenen Austausch bereit zu sein.<sup>166</sup>

Besonders wichtig ist, dass das Benchmarking nicht als ein reiner Kennzahlenvergleich betrachtet werden darf. Ggf. stellt der Kennzahlenvergleich einen Teil des Benchmarking dar um z.B. um seine Positionierung zu erhalten. Benchmarking ist aber nicht gleich nur Kennzahlenvergleich bzw. Unternehmensvergleich, schließlich können aus den gewonnen Kennzahlen keine tatsächlichen Rückschlüsse auf die Entstehung der Leistung sowie der Kennzahlen gezogen werden. Somit kann das Unternehmen nicht lernen „wie“ man es schließlich besser macht.<sup>167</sup>

---

<sup>164</sup> vgl. ebenda

<sup>165</sup> vgl. Mertins/Kohl nach Mertins (Hrsg.) 2004, 16

<sup>166</sup> vgl. Sabisch/Tintelnot 1997, 43, sowie Camp 1994, 47.

<sup>167</sup> vgl. Grau 27.10.2010, Telefoninterview

Ebenso wird aufgrund des Bestrebens, sich der Spitzenleistung des Vergleichsunternehmens bzw. des Klassenbesten zu nähern und ggf. dessen Wettbewerbsposition ein zu nehmen die Leistungen des Klassenbesten einfach imitiert. Doch um mittels Benchmarking die Wettbewerbsfähigkeit steigern zu können, muss man es besser machen als die Konkurrenz.<sup>168</sup>

Benchmarking ist somit nicht die Imitation der „Best Practice“. Aus den gewonnenen Erkenntnissen soll etwas Innovatives entstehen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Dies ist hauptsächlich bei der Anwendung des konkurrenzbezogenen Benchmarking zu verstehen. So besteht auch die Gefahr, durch das imitieren ggf. Massenware bzw. Massenleistung zu entwickeln. Leistungen unterscheiden sich dann nur noch wenig oder gar nicht mehr voneinander. Bei gleicher Nachfrage können dann nur noch die Preise sinken, wobei die Gewinnmargen der Unternehmen sinken und der Erfolg des Benchmarking somit nur von kurzer Dauer ist.

---

<sup>168</sup> vgl. ebenda

## **6 Benchmarking in der Praxis am Beispiel der Commerzbank in der IT-Produktion**

Mit 14,5 Mio. Privat- und Firmenkunden weltweit und einer Bilanzsumme von 840 Mrd. Euro im Jahre 2009 ist die Commerzbank zum zweitgrößten Geldinstitut in Deutschland und zu einem der wichtigsten in Europa aufgestiegen<sup>169</sup>. Im Jahre 2009 gelang die Übernahme der Dresdner Bank. Das Geldinstitut versteht sich als kompetenter Dienstleister für Privat- und Geschäftskunden sowie für den Mittelstand und verfügt über das dichteste Filialnetz in Deutschland.<sup>170</sup> Auch der Onlinezugang über die virtuelle Filiale nimmt einen hohen Stellenwert bei der Commerzbank ein<sup>171</sup>.

In Mertins „Benchmarking-Leitfaden für den Vergleich mit den Besten“, beschreibt Manfred Thomas<sup>172</sup> das IT-Benchmarking der Commerzbank. So begann die Commerzbank bereits in den achtziger Jahren am Bankenvergleich teilzunehmen und so mit dem Benchmarking. Man legte internen IT- und Finanzkennzahlen der direkten Konkurrenz offen und erhielt im Gegenzug ihre. Mit diesem „Kennzahlenvergleich“ wollte die Commerzbank eine Erhöhung der internen Transparenz sowie einen Vergleich der wichtigsten Indikatoren mit der direkten Konkurrenz erreichen. Im Rahmen dieses Vergleichs wurden allgemeine Infrastrukturdaten des Hardware- und Software-Equipments aufgereiht. Des Weiteren wurden die Personalstärke sowie die Kosten, aufgeteilt in Sach- und Personalkosten, analysiert. Es wurden schließlich Indikatoren gebildet. Im Rahmen der Gesamtkosten der IT wurden die Kosten pro Mitarbeiter und pro Filiale, sowie der Anteil der IT-Kosten am Verwaltungsaufwand ermittelt.

---

<sup>169</sup> vgl. Finanzen 23.10.2010, Commerzbank: Bilanz

<sup>170</sup> vgl. Commerzbank 23.10.2010, Konzerninformationen

<sup>171</sup> vgl. Thomas nach Mertins (Hrsg.) 2004, 270

<sup>172</sup> Vgl. ebenda, 274 ff.

So erhielten die Vergleichspartner Erkenntnisse über ihre Stärken und Schwächen, sowie darüber, wo Nachholbedarf herrschte. Doch aufgrund einiger systematischen Schwächen konnte noch nicht der angestrebte Erfolg erzielt werden. Z.B. führten Personalwechsel zu Abweichungen in den Kennzahlen, die letztendlich schwer nachvollziehbar waren. Außerdem konnten einige Indikatoren, wie z.B. die Gesamtkosten pro Filiale, nur begrenzt Rückschlüsse auf die Ursache erlauben. Des Weiteren wurden aufgrund der fehlenden In-Auftraggabe sowie der fehlenden Fachkompetenz keine Empfehlungen für eine Verbesserung ausgesprochen. Dennoch spornten die Ergebnisse des Vergleichs das Management an, ein externes Benchmarking durchzuführen. So entstand 1992 eine Benchmarking-Studie mit dem externen Benchmarking-Partner, der Compass Deutschland GmbH, die seitdem jährlich durchgeführt wird. 1997 wurde die Analyse auch auf die Client/Server-Systeme, sowie 1998 auf das Commerzbank-Netzwerk ausgedehnt. Schließlich werden jährlich drei Benchmarking-Projekte in der Commerzbank durchgeführt, da diese drei Plattformen analysiert werden.

Zwar konnte bislang nicht jede Studie mit dem angestrebten Erfolg abgeschlossen werden, dennoch ist es der IT-Produktion gelungen, durch das Benchmarking einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einzuleiten. So konnten z.B. die Stückkosten dauerhaft reduziert sowie die Qualität auf einem hohen Niveau gehalten werden.

## **Fazit**

Das Ziel dieser Arbeit war es, einen Überblick über die Management-Methode Benchmarking als Instrument zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. So sollten zu Beginn Erkenntnisse über die Wettbewerbsfähigkeit gewonnen werden. Anschließend wurde das Benchmarking als Management-Methode in seinen Grundlagen, der methodischen Vorgehensweise sowie der Voraussetzungen in der Anwendung, analysiert.

Zusammenfassend lässt sich schließlich sagen, dass die Wettbewerbsfähigkeit, die z.B. in preisliche und in nicht-preisliche Wettbewerbsfähigkeit unterschieden werden kann, für jedes Unternehmen Voraussetzung ist, um sein Angebot erfolgreich am Markt absetzen zu können. Nur ein Unternehmen, das Wettbewerbsfähig ist, kann sich gegen die Konkurrenz behaupten und deren Angriffen standhalten. So beschreibt die Wettbewerbsfähigkeit schließlich die Stellung eines Unternehmens am Markt gegenüber der Konkurrenz. Dabei kann Wettbewerbsfähigkeit nicht als eine absolute Größe, sondern als relative Kategorie definiert werden. Deshalb kann die eigene Wettbewerbsfähigkeit nur zu derjenigen der Konkurrenz im Verhältnis verglichen bzw. gemessen werden. Die Messung kann dabei subjektiv, also z.B. aus Kundensicht, oder objektiv, also anhand greifbarer Faktoren wie z.B. Absatz und Gewinn, erfolgen.

Grundsätzlich gibt es keine universell allgemeingültigen Erfolgsfaktoren, mit denen eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit generiert werden kann. Vielmehr sind diese unternehmens- und branchenabhängig, da zu viele unterschiedliche Einflussfaktoren den Unternehmenserfolg schließlich beeinflussen.

Dabei wird es heutzutage immer wichtiger, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Gesättigte Märkte sind charakteristisch für viele Branchen und der Wettbewerb wird zunehmend internationaler sowie härter. Durch die Globalisierung stehen dem Anbieter zwar mehr Märkte bzw. Nachfrager zur Verfügung. Im gleichen Zuge wird aber auch der Konkurrenzdruck härter. Der Angriff auf die eigene Wett-



bewerbsposition erfolgt nun schließlich von einer bedeutenden Vielzahl der Konkurrenz. Durch das erhöhte Angebot müssen sich Unternehmen zunehmend ins Zeug legen, um dem Kunden etwas „besseres“ anbieten zu können. Und so ist von Unternehmen eine schnelle Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft gefordert.

Dementsprechend bietet Benchmarking als die Suche nach einer besseren Lösung für ein identifiziertes Problem mögliche Handlungsoptionen, wodurch eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit generiert werden soll. Mit Benchmarking soll das Unternehmen mit dem „Klassenbesten“ verglichen werden, wobei es primär darum geht, aus diesem Vergleich ein Lernpotential zu schöpfen. Es geht nicht darum, einen Unterschied fest zu stellen, sondern aus dem Vergleich eine Verbesserung zu generieren<sup>173</sup>.

Als Vergleichsobjekte des Benchmarking in einem Unternehmen können z.B. Produkte, Prozesse, Organisationsstrukturen, Strategien oder Kennzahlen auftreten. Jedoch spiegelt ein reiner Kennzahlenvergleich nicht den Grundgedanken des Benchmarking wieder. So lässt sich, wie das Beispiel der anfänglichen Benchmarking-Aktivitäten der Commerzbank zeigt, aus der Betrachtung reiner Kennzahlen keine bzw. kaum Rückschlüsse auf Verbesserung, schließen. Schließlich liefern reine Kennzahlen keine Informationen zu ihrer Entstehung und Zusammensetzung.

Das Vorgehen des Benchmarking ist in der Literatur unterschiedlich definiert. Dennoch gleicht sich diese in Bedeutung und Methodik und basiert auf einem typischen Management-Prozess. Dieser wird schließlich durch unternehmensspezifische Merkmale erweitert.

Des Weiteren kann das Benchmarking unternehmensintern, also unternehmensbezogen oder konzernbezogen, sowie unternehmensextern, wobei zwischen konkurrenzbezogenem, branchenbezogenem, sowie branchenunabhängigem Benchmarking unterschieden werden kann, angewendet werden.

---

<sup>173</sup> vgl. Görmer 21.10.2010, Telefoninterview

Das interne Benchmarking kann dabei dem Unternehmen dazu verhelfen, die eigenen Stärken und Schwächen bzw. seine Prozesse zu definieren. Dennoch fehlt hier der Vergleich mit einem externen Unternehmen bzw. Klassenbesten, der dem Unternehmen zu einer innovativen Ideenentwicklung verhelfen soll. Deshalb sollte das interne Benchmarking als Fundament für das externe Benchmarking angewendet werden.

Beim externen Benchmarking geht es schließlich um den Vergleich sowie den Wissenstransfer zwischen dem eigenen Unternehmen und einem fremden. Dabei muss dringend eine Vergleichbarkeit gegeben sein. Um diese zu gewährleisten, muss das Unternehmen die eigenen Prozesse kennen und definiert haben. Somit eignet sich das (externe) Benchmarking für ausgereifte Unternehmen, die ihre Prozesse kennen, so auch ihre Stärken und Schwächen, die genau wissen wohin sie wollen, und die man auch schon bereits als gut bzw. erfolgreich einschätzen kann. Unternehmen, die sich über die eigenen Prozesse oder Ziele nicht zu hundert Prozent im Klaren sind, werden sich im Verlauf des Benchmarking-Prozesses verhaspeln. Sie werden sich erst wieder zurück ziehen müssen, um die eigenen Strukturen und Prozesse zu ordnen, ehe sie mit dem Benchmarking wieder beginnen können. Und so stellt die Management-Methode auch keine Allzweckwaffe dar.

Viele Faktoren sind zu beachten, auf Prozessebene aber auch prozessunabhängig. Fundamental für den Erfolg des Benchmarking ist u.a. das einheitliche Verständnis über das Benchmarking innerhalb der Anwendergruppe. Im gleichen Zuge sollte die Zielsetzung die Grundlage des Benchmarking bilden. Nur wenn alle das gleiche Verständnis über Benchmarking und Zielsetzung haben, kann man sich stets daran orientieren um nicht vom Weg abzukommen.

Wichtig ist besonders das Verständnis, dass man mit Benchmarking nur dann die Wettbewerbsfähigkeit steigern kann, wenn man diese Methode als Möglichkeit der Innovation und nicht Imitation betrachtet. So soll es nicht darum gehen, das „Abgeschaute“ Eins zu Eins ins eigene Unternehmen zu implementieren. Vielmehr sollte daraus etwas „Besseres“ weiterentwickelt werden. Nur wenn man

etwas „Besseres“ als die Konkurrenz anbieten kann, hat man einen Wettbewerbsvorteil der zur Wettbewerbsfähigkeit führt. Dabei kann das branchenunabhängige Benchmarking als effektivste Form zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit betrachtet werden, da diese Form ein hohes Potential für innovative Lösungen birgt.

Zum Schluss folgt noch die Erkenntnis über die Bedeutung einer kontinuierlichen Anwendung des Benchmarking zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. So kann eine einmalige Anwendung zwar zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit führen, doch ist sie kein konstanter Zustand, der bei einem einmaligen Erreichen bestehen bleibt. Um also mittels Benchmarking eine dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen, ist eine kontinuierliche Anwendung notwendig.

## Literaturverzeichnis

### Bücher:

**Budzinski, Oliver/Kerber, Wolfgang:** Megafusionen, Wettbewerb und Globalisierung. Praxis und Perspektiven der Wettbewerbspolitik. Band 5, Stuttgart 2003

**Camp, Robert C.:** Benchmarking. München/Wien 1994

**Gudehus, Timm:** Logistik 1. Grundlagen, Verfahren und Strategien. 3. Aufl., Berlin/Heidelberg 2007

**Hallmann, Torsten/Kirchner, Wilhelm:** Controlling in Versicherungsunternehmen. Band 2, Karlsruhe 2001

**Holzhauer, Brigitte:** Marktbeobachtung. Trendsignale zeitig erkennen und Marktchancen nutzen. Berlin 2007

**Hübner, Heinz/Jahnes Stefan:** Management-Technologie als strategischer Erfolgsfaktor. Berlin/New York 1998

**Kremin-Buch, Beate:** Strategisches Kostenmanagement. Grundlagen und moderne Instrumente. 3. Aufl., Wiesbaden 2004

**Krystek, Ulrich/Zur, Eberhard:** Internationalisierung. Globalisierung-eine Herausforderung für die Unternehmensführung. 2. Aufl., Berlin/Heidelberg 2002

**Mertins, Kai (Hrsg.):** Benchmarking. Leitfaden für den Vergleich mit den Besten. 1. Aufl., Düsseldorf 2004

**Porter, Michael E.:** Wettbewerb und Strategie. München 1999

**Rothlauf, Jürgen:** Total Quality Management in Theorie und Praxis. Managementwissen für Studium und Praxis. 2. Aufl., Oldenbourg 2004

**Sabisch, Helmut/Tintelnot, Claus:** Integriertes Benchmarking. Für Produkte und Produktentwicklungsprozesse. Berlin/Heidelberg 1997

**Siebert, Gunnar/Kempf, Stefan:** Benchmarking. 3. Aufl., München 2008

#### **Sonstiges:**

**Krüger, Wilfried:** Wettbewerbsfähigkeit als Kriterium der nachhaltigen Fortführungsfähigkeit, Gießen o.J.

**Weber, Jürgen/Wertz, Boris:** Benchmarking Excellence. Advances Controlling. Band 10, Vallendar 1999

#### **Internet:**

**BkV/Benchmarking: Über Benchmarking:** <http://www.bkv-benchmarking.de/html/bkv.html>, 03.10.2010

**Bundeszentrale für politische Bildung:** Wettbewerbsfähigkeit. Internationale Wettbewerbsfähigkeit, 2009,  
[http://www.bpb.de/popup/popup\\_lemmata.html?guid=VJ6X9I](http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=VJ6X9I),  
01.10.2010

**Commerzbank:** Über die Commerzbank. Konzerninformationen,  
[https://www.commerzbank.de/de/hauptnavigation/konzern/konzerninfo/konzerninfo.html](https://www.commerzbank.de/de/hauptnavigation/konzern/konzerninfo/konzerninfo/konzerninfo.html), 23.10.2010

**Deutsches Benchmarking Zentrum:** <http://bm-center.net>, 05.10.2010

**Drescher, K.:** Managementtheorien und Beratung, Beratung und Fachdidaktik, [http://www.uni-kiel.de/Agraroeconomie/Abteilungen/betriebslehre/drescher/kapitel\\_4-ws.pdf](http://www.uni-kiel.de/Agraroeconomie/Abteilungen/betriebslehre/drescher/kapitel_4-ws.pdf), 09.08.2010

**Finanzchef:** Organisationsformen des Benchmarking. 2010, <http://www.finanzchef.de/32-0-C+6+Organisationsformen+des+Benchmarking.html>, 18.09.2010

**Finanzen:** Commerzbank. Bilanz, 2009, [http://www.finanzen.net/bilanz\\_guv/Commerzbank](http://www.finanzen.net/bilanz_guv/Commerzbank), 23.10.2010

**Gabler Wirtschaftslexikon:** <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>, 08.10.2010

**Guggemos, Bettina:** Servicemanagement. 29.07.2009, <http://www.absatzwirtschaft.de/content/communication/news/servic-equalitaet-wird-fuer-erfolg-kuenftig-eine-wesentliche-stellschraube-sein;68414>, 15.10.2010

**Holfelder, Christian:** Corporate Identity Management. <http://www.corporate-identity-management.de/>, 10.10.2010

**KMU Portal:** Der Begriff Innovation. <http://www.kmu.admin.ch/themen/01254/01260/01271/index.html?lang=de>. 14.10.2010

**Manager Magazin:** Was ist eigentlich Benchmarking. 17.01.2007, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,460184,00.html>, 03.09.2010

**Online-Magazin Unternehmen & Industrie:** Stärkung der Wettbewerbsfä-

higkeit durch Design. Innovation, 04.06.2009,

[http://ec.europa.eu/enterprise/e\\_i/news/article\\_9008\\_de.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/e_i/news/article_9008_de.htm),

10.10.2010

**Orghandbuch:** Organisationshandbuch. Managementinstrumente/-

ansätze. Benchmarking <http://www.orghandbuch.de/>, 17.10.2010

**Partners Academic:** Wettbewerbsfähigkeit.

<http://partners.academic.ru/dic.nsf/dewiki/1504454>, 19.09.2010

**Schubert, Franziska:** Das Benchmarkingkonzept, [http://userpage.fu-](http://userpage.fu-berlin.de/~jmueller/gaprojekt/downloads/gap_papers/)

[berlin.de/~jmueller/gaprojekt/downloads/gap\\_papers/](http://userpage.fu-berlin.de/~jmueller/gaprojekt/downloads/gap_papers/) Schu-

bert\_Das%20Benchmarkingkonzept.pdf , 09.08.2010

**Toyota:** Toyota Production System.

[http://www2.toyota.co.jp/en/vision/production\\_system/](http://www2.toyota.co.jp/en/vision/production_system/), 23.10.2010

**Wettengl, Steffen:** Benchmarking. 12.11.2005,

[http://wettengl.info/70\\_Beratung/REFA-](http://wettengl.info/70_Beratung/REFA-)

[IE05%20Modul%20Benchmarking.pdf](http://wettengl.info/70_Beratung/REFA-IE05%20Modul%20Benchmarking.pdf), 06.09.2010

**Wirtschaftslexikon 24:** <http://www.wirtschaftslexikon24.net>, 23.09.2010

#### **Persönliche Kontakte:**

**Grau, Michael** (Leiter des deutschen Benchmarking Zentrums Berlin): Tele-

foninterview. 27.10.2010

**Görmer, Mario** (Experte des Fraunhofer Informationszentrum für Bench-

marking): Telefoninterview. 21.10.2010

## Anlagen



## **Anlagenverzeichnis**

<i>Anlage 1:</i>	<b>Auszüge eines Telefoninterviews mit Mario Görmer, vom Fraunhofer Informationszentrum Benchmarking, am 21.10.10</b>	90
<i>Anlage 2:</i>	<b>Auszüge eines Telefoninterviews mit Michael Grau, vom deutschen Benchmarking Zentrum, am 27.10.10</b>	93
<i>Anlage 3:</i>	<b>Wettbewerbsfähigkeit als Kriterium der nachhaltigen Fortführungsfähigkeit</b>	96

**Anlage 1: Auszüge eines Telefoninterviews mit Mario Görmer, vom  
Fraunhofer Informationszentrum Benchmarking, am 21.10.10**

„Benchmarking ist lernen. Nicht den Unterschied fest zustellen, sondern Verbesserungen zu komplimentieren. Ziel ist es zu lernen! „Wie“ erreicht man etwas. Wie bekommt man den Wissenstransfer von einem auf das untere Unternehmen. Benchmarking ist nicht „Vergleich“ sondern „Lernen“. Unternehmen wollen besser werden, also wie kriegen sie dass übertragen.“

„In den 90er Jahren wurde Benchmarking etabliert. So haben Unternehmen das Benchmarking erfahren.“

„Die Automobilindustrie gilt sehr innovativ. So finden hier die innovativsten Management-Methoden ihren Einsatz. Meist ist sie der Vorreiter für solche Methoden. Daher war auch die Automobilbranche eine der ersten, in der das Benchmarking eingesetzt wurde. Eine Pauschalisierung für die Anwendung des Benchmarking innerhalb der Automobilbranche ist jedoch nicht zu machen.“

„Ab 2003/2004 ging der Trend zur Wissensgesellschaft. Es geht nicht darum den Unterschied fest zu stellen, sondern eine Verbesserung zu generieren. Der Trend geht also zum Wissenstransfer, es geht um den Transfergedanken.“

„BM ist inzwischen ausgereift, es geht nun um die Lernprozesse. Sie sollen transparenter gestaltet werden.“

„Die Anwendung bzw. die Systematik des Benchmarking ist immer die selbe, ob in der Logistik oder in einem anderen Bereich. Alle kochen mit dem gleichen Wasser. So werden zuerst die Ziele festlegt und definier – also was soll erzielt werden – anschließend folgt die Analyse über die Kennzahlen oder die Prozesse.“

„Wichtig ist die Standardisierung. Eine Vergleichbarkeit muss dringend gegeben sein – d.h. Kennzahlen müssen definiert werden. Damit eine gleich Basis be-

steht und diese Vergleichbar sind, müssen Kennzahlen außerdem gleich gebildet sein.“

„Anschließend folgt eine Maßnahmenableitung“

„Das Scheitern von Benchmarking-Projekten kann man nicht wirklich nicht klassifizieren.“

„Was dringend zu beachten ist, dass die Geschäftsleitung und die Mitarbeiter mit ziehen. Schließlich wird der Prozess verändert an dem alle beteiligt sind.“

„Benchmarking ist keine Methode für Monopolisten.“

„Benchmarking ist keine Allzweckwaffe! Denn wenn sich z.B. die Beteiligten bereits in der Zielsetzungsphase nicht übereinstimmen, ist ein Erfolgreiches Benchmarking kaum möglich.“

„Benchmarking machen Unternehmen die breit gut sind und ihre Prozesse kennen bzw. dies gut definiert haben. Benchmarking ist keine Methode für Unternehmen die schlecht sind und ihre Prozesse nicht genau kennen bzw. definiert haben.“

„ Wenn Prozesse aufgenommen werden, die schlecht sind, bringt das Benchmarking hier nichts. Dann müssen sich diese Unternehmen erstmal zurückziehen und ihre Prozesse und Strukturen neu ordnen.“

„Zuerst muss das Unternehmen mit den eigenen Prozessen klar kommen und sich bewusst sein, wo es hin möchte. Zuerst vor der eigenen Haustüre kehren und dann schauen was bei den anderen läuft. So kann die Voraussetzung für eine Vergleichbarkeit geschaffen werden.“

„Bevor man mit dem Benchmarking beginnt, muss die Voraussetzung gegeben sein, dass alle Beteiligten das gleich unter Benchmarking verstehen. Somit

führen wir als Beratungsorganisation im Rahmen einer Schulung erst einmal ein einheitliches Verständnis über Benchmarking ein.“

„Wir als Beratungsorganisation müssen zuerst das Unternehmen kennenlernen, bevor wir helfen können!“

„Es gibt drei Typen von Unternehmen, die an uns als Beratungsorganisation heran treten: Typ eins sagt wir wollen Benchmarking machen, machen „sie“ mal. Typ zwei sagt wir wollen uns in einem bestimmten Bereich verbessern, was sollen „wir“ machen? Typ drei tritt einmalig an uns heran und führt nachfolgende Benchmarking-Projekte zukünftig selbst und ohne unsere Hilfe durch.“

„Ein Projekt eines Prozess-Benchmarking dauert i.d.R. 6-9 Monate. Dabei stellen wir als Beratungsorganisation einen unserer Berater in Vollzeit zur Verfügung. Des Weiteren sind Mitarbeiter aus dem Unternehmen am Projekt beteiligt“

„Der Berater führt mit den Mitarbeitern aus dem Unternehmen Interviews durch, um den Prozess aufzunehmen. So entsteht ein Prozessmodell. Wie ist der Prozess und wie soll er später ablaufen?“

**Anlage 2: Auszüge eines Telefoninterviews mit Michael Grau, vom deutschen Benchmarking Zentrum, am 27.10.10**

„Benchmarking ist nicht nur ein Kennzahlenvergleich, sondern ein Wissenstransfer und ein Erfahrungsaustausch über die Vorgehensweise, die zu diesen Kennzahlen geführt haben. Benchmarking bedeutet Lernen von anderen.“

„Der Kennzahlen-Vergleich ist wichtig um die Positionierung zu erhalten, ein wirkliches Lernen stellt er jedoch nicht dar.“

„Die Widerstände gegenüber dem Benchmarking beruhen u.a. aus reinen Kennzahlenvergleichen, wobei ohne einer richtigen Information, wie das Ergebnis sich zusammensetzt und erreicht wurde, kein Erfolg zu erzielen ist.“

„Man kann schließlich viel kaputt machen wenn man es nicht richtig macht.“

„Ein Benchmarking auf reinen Kennzahlen ist nicht erfolgsversprechend, da keine Informationen über die Entstehung der Leistung gegeben ist“.

„Zahlen sind oft nur auf einer niedriger gelegten Basis vergleichbar.“

Leute die kritisieren, man könne mit Benchmarking keine Wettbewerbsfähigkeit erreichen, haben den Sinn der Methode nicht verstanden. Benchmarking ist kein reiner Konkurrenzvergleich, sondern das Lernen von anderen.“

„Grundsätzlich ist Blick über den Tellerrand immer sinnvoll!! Eine kontinuierliche Anwendung des Benchmarking ist daher empfohlen. Aber eine kontinuierliche Anwendung ist oft schwer realisierbar.“

„Eine Allzweckwaffe ist das Benchmarking nicht. Aber es ist im funktionierenden Managementsystem z.B. PQM z.B. oder angedockt an Reengineering etc. gut geeignet.“

Wettbewerbsanalyse ist nicht gleich Benchmarking.“

Wenn darum geht die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, muss man etwas besser machen als der Wettbewerber.

„Mit Innovation kann man die Wettbewerbsfähigkeit erzielen.“

„Das, was man beim besten Wettbewerber sieht, noch mal besser und anders machen um die Wettbewerbsfähigkeit zu erzielen“

„Wichtig ist nicht kopieren sonder adaptieren um sich zu verbessern.“

„Das Benchmarking macht immer dann Sinn, wenn man Probleme spezifisch erkannt hat und gezielt daraus nach Lösungen außerhalb des eigenen Unternehmens sucht.“

„„Generelle Erfolgsfaktoren sind schwierig zu nennen. Keine klare Zielsetzung ist z.B. ein Kardinalsfehler. Des Weiteren die wilde und unübersichtliche Datensammlung. Also z.B. Daten, die man mal gerne gegenübergestellt haben möchte, aber doch nicht klar weiß, was für Schlüsse daraus gezogen werden sollen. Deshalb ist klar zu definieren, was angeschaut werden soll und was nicht! Einen weiteren Fehler kann ein zu großes Team sein. Viele Köche verderben ja anscheinend den Brei. Es besteht die Gefahr dass eine klare Zielsetzung verloren geht.“

„Man darf nie zu breit werden, was man abfragt. Eher Tiefbohrung statt an der Oberfläche kratzen.“

„Ab dem Jahr 2000 wurde die Methode von anderen, z.B. von Unternehmensberatern aufgegriffen.“

„Grundsätzlich findet das Benchmarking in großen Unternehmen Anwendung. Langsam auch bei mittelständischen oder kleinen Unternehmen.“

„Durch Rahmenbedingungen und Sondereinflüsse ist oft nicht zu sehen, dass ein Unternehmen nicht vergleichbar ist. Es lässt sich auch nicht alles von vornerein definieren.“

„Die Nicht-Vergleichbarkeit wird meist gar nicht als Chance gesehen. Ist ein Unternehmen nicht vergleichbar, wird dieses oft schnell über Bord geworfen. Aber dass hier etwas fundamental anderes ist, wird nicht als eine Chance ein „Best Practice“ zu finden, gesehen.“

„Der Trend geht zur Verlagerung von der Anwendung des Benchmarking von großen und mittleren auf kleinere Unternehmen. Man muss das red nicht neu erfinden.“

„Methodisch besteht in der Vergangenheit und Zukunft wenig Veränderung. Dies ist ein Zeichen dafür, dass das Benchmarking eine gewisse Reife erreicht hat. Es gibt viele Variationen des Benchmarking, das Vorgehen ist jedoch das selbe.“

### **Anlage 3: Wettbewerbsfähigkeit als Kriterium der nachhaltigen Fortführungsfähigkeit**

Prof. Dr. Wilfried Krüger, Justus-Liebig-Universität Gießen

#### **I. Einordnung und Begriff der Wettbewerbsfähigkeit**

1. Der wirtschaftliche Wettbewerb wird von Marktteilnehmern betrieben, die als Anbieter oder Nachfrager auftreten. Der folgende Text diskutiert die Problematik aus Sicht der Anbieter.
2. Antriebsmoment des Wettbewerbs ist das individuelle Vorteilsstreben, also das Bemühen, am Markt Vorteile zu erzielen, z.B. in Form von Marktanteilen, Umsatzzuwächsen, Renditen.
3. Wettbewerbsprozesse enthalten daher immer einen Zwang zum aktiven Handeln, um nicht Marktnachteile hinnehmen zu müssen oder vom Markt verdrängt zu werden. Das Streben nach Marktvorteilen (synonym: Wettbewerbsvorteile), welcher Art auch immer, gehört insofern zur Charakteristik jedes Wettbewerbs. Dieser einfache, aber unausweichliche, Grundtatbestand ist in Deutschland in den Zeiten stärkeren Wachstums und geringerer Wettbewerbsintensität vielfach übersehen oder vernachlässigt worden.
4. Um in den Wettbewerb in einem funktionsfähigen Markt einzutreten, sich dort zu behaupten oder sogar eine führende Stellung einzunehmen, muss der betreffende Teilnehmer über geeignete Fähigkeiten verfügen (Wettbewerbsfähigkeit).
5. Die Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung bzw. einzelner Geschäftseinheiten beruht auf je unterschiedlichen Komponenten, die einzeln oder in Kombination dazu führen, dass die Produkte bzw. Leistungen am Markt Erfolg haben, z.B. durch Preiswürdigkeit, Produktqualität, Service. Diese Entstehungsgründe (Ursachen) für Markterfolg werden als Erfolgsfaktoren bezeichnet. Komponenten mit überragender oder besonders starker Wirkung sind die sog. kritischen Erfolgsfaktoren.
6. Die Wettbewerbsfähigkeit lässt sich demgemäß definieren als die Gesamtheit der spezifischen Faktoren, die im jeweils relevanten Markt benötigt werden, um erfolgreich am Wettbewerbsprozess teilzunehmen. Wettbewerbsfähigkeit lässt sich auf die Unternehmung insgesamt oder einzelne Geschäfte, auf den Gesamtmarkt oder einzelne Teilmärkte beziehen.
7. Die Wettbewerbsfähigkeit kann unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Eine im Verhältnis zur Konkurrenz unterdurchschnittliche Wettbewerbsfähigkeit muss auf Dauer bei funktionierendem Wettbewerb zum Verlust der Marktstellung und zur Existenzgefährdung führen. Wettbewerbsfähigkeit ist die Voraussetzung zur Existenzhaltung.



## II. Wettbewerbsvorteile

8. Überdurchschnittliche oder deutlich überlegene Wettbewerbsfähigkeiten können zu Wettbewerbsvorteilen führen. Wettbewerbsvorteile sind Merkmale der Unternehmung oder ihrer Produkte und Leistungen, in denen sie aus Kundensicht ihre Konkurrenten übertrifft.
9. Wettbewerbsvorteile beruhen zwar auf besonderen Wettbewerbsfähigkeiten (abgesehen von Zufallspositionen oder geschützten, z.B. subventionierten, Positionen); entscheidend für ihr Vorhandensein ist aber zum einen die Einschätzung seitens der Kunden, zum anderen die mangelnde Imitierbarkeit seitens der Konkurrenten. Daraus leiten sich drei Anforderungen für das Vorliegen von Wettbewerbsvorteilen ab. Die jeweils marktrelevante Besonderheit der Unternehmung muss
  - vom Kunden wahrgenommen werden,
  - vom Kunden besonders geschätzt werden,
  - möglichst dauerhaft sein.
10. Wettbewerb ist kein Zustand, sondern ein Prozess. Daraus ergibt sich, dass der Erwerb von Wettbewerbsfähigkeiten und Wettbewerbsvorteilen nicht eine einmalige Aufgabe darstellt. Zwar kann versucht werden, erworbene Vorteile abzusichern (z.B. durch Patente oder Langfristvereinbarungen); funktionierender Wettbewerb führt aber gerade dazu, dass existierende Positionen und Vorsprünge immer wieder von der Konkurrenz attackiert und erodiert werden. Wettbewerbsprozesse sind auch Ausleseprozesse.
11. In einem funktionierenden Markt können nie alle Unternehmungen wettbewerbsfähig sein oder gar Wettbewerbsvorteile besitzen. Zum Marktgeschehen gehört auch, dass Unternehmungen mit nachhaltig mangelnder Wettbewerbsfähigkeit vom Markt verdrängt werden.
12. Unternehmungen, die nachhaltig wettbewerbsfähig oder überlegen bleiben wollen, müssen hierzu permanente Anstrengungen der Weiterentwicklung unternehmen, also fortschrittsfähig bzw. entwicklungsfähig sein.
13. Die „nachhaltige Fortführungsfähigkeit“ ist aus dieser Sicht dann gegeben, wenn Unternehmungen zum aktuellen Zeitpunkt wettbewerbsfähig sind oder wenn zu erwarten ist, dass sie sich diese Fähigkeit in einem vertretbaren Zeitrahmen und mit vertretbarem Aufwand erarbeiten und wenn des weiteren davon ausgegangen werden kann, dass sie über den Willen und die Möglichkeiten verfügen, diese Fähigkeiten über einen überschaubaren Betrachtungszeitraum hinweg im Hinblick auf die Markt- und Wettbewerbserfordernisse weiterzuentwickeln, um so mindestens eine auskömmliche Marktstellung besetzen und halten zu können.

### III. Bestimmungsgrößen von Wettbewerbsfähigkeit und Wettbewerbsvorteilen

14. Wettbewerbsfähigkeit (WF) und Wettbewerbsvorteile (WV) weisen zahlreiche Gemeinsamkeiten, aber auch einige Unterschiede auf, die bei der Analyse der nachhaltigen Fortführungsfähigkeit zu beachten sind. Zur Klärung dieser Fragen sind die Bestimmungsgründe von WF/WV sowie ihr Zusammenhang festzustellen und im Einzelfall abzu prüfen.
15. Es gibt keine allgemeingültigen, universellen WF/WV, die für alle Geschäfte in allen Situationen einsetzbar wären. WF/WV sind immer im Hinblick auf den jeweiligen (Teil-)Markt zu entwickeln und zu beurteilen, auf dem agiert werden soll.
16. WF/WV sind keine absoluten Größen, sondern relative Kategorien. Entscheidend ist der Vergleich der eigenen Unternehmung mit den jeweiligen Hauptwettbewerbern. Was zählt, ist die relative Wettbewerbsstärke, also die eigene Stärke im Vergleich zur Konkurrenz.
17. Für den Markterfolg ist immer die Kundensicht entscheidend. So existieren Wettbewerbsvorteile, die zählen, nur in der Wahrnehmung und Wertschätzung der Abnehmer. Den Kunden interessiert die Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung – wenn überhaupt – nur in zweiter Linie, so z.B., wenn er eine langfristige Lieferbeziehung oder Ersatzteilversorgung benötigt und hierfür die Existenzfähigkeit seines Lieferanten einschätzen muss.
18. In der Praxis gibt es verschiedene Formen des Wettbewerbs, so insbesondere Preis- und Kostenwettbewerb, Qualitätswettbewerb (Produkteigenschaften, Service, Marke), Innovationswettbewerb und Zeitwettbewerb. Daraus ergeben sich Unterschiede im Hinblick auf die anzustrebenden Wettbewerbsvorteile und die hierfür erforderlichen Fähigkeiten einer Unternehmung. WF/WV sind mithin von der dominierenden Form des Wettbewerbs abhängig.
19. Nicht zuletzt sind WF/WV abhängig von der jeweiligen Wettbewerbssituation. Diese lässt sich im Wesentlichen durch drei Haupteinflussgrößen beschreiben. Zunächst ist es die Marktstruktur, die das Geschehen bestimmt. Die Anzahl und Stärke der aktuellen wie potenziellen Konkurrenten ist hierfür ebenso bedeutsam wie die entsprechenden Verhältnisse auf der Seite der Kunden, aber auch der Lieferanten. Sodann kommt es auf das Marktverhalten der Beteiligten an: Die Intensität des Wettbewerbs, die Geschäftspraktiken und Verhaltensweisen der Marktteilnehmer sind unterschiedlich. Nicht zuletzt ist auf die Marktphasen als Merkmal der Wettbewerbssituation zu achten. So macht es z.B. einen erheblichen Unterschied aus, ob sich ein Markt in der Expansions- oder Stagnationsphase befindet.
20. Unternehmungen müssen sich teils den Wettbewerbsformen und Wettbewerbssituationen anpassen, teils können sie sich ihnen entziehen oder sie zu beeinflussen versuchen. Es ist Sache der Wettbewerbsstrategie der Unternehmung bzw. des Geschäftsfelds, entsprechende Festlegungen zu treffen. Es gilt, die angestrebte Wettbewerbsposition und die hierzu einzusetzenden Wettbewerbsvorteile zu bestimmen.

21. Mit den Kategorien WF/WV sind keine feststehenden bzw. einmal zu erwerbenden Eigenarten von Unternehmungen beschrieben. Vielmehr sind WF/WV im Wechselspiel aneinander und an die sich verändernden Markt- und Wettbewerbsgegebenheiten anzupassen. Es handelt sich also nicht nur um relative, sondern immer auch um dynamische Kategorien.
22. Die Analyse und Handhabung von WF/WV ist nicht nur auf die einzelne Unternehmung zu beziehen, sondern reicht im Grundsatz über die Unternehmungsgrenzen hinaus. WF/WV können auch in Kooperationen mit Markt- und Wettbewerbspartnern erarbeitet, entwickelt und verteidigt werden. Dabei sind vertikale und horizontale Partnerschaften gleichermaßen möglich (Wertschöpfungspartnerschaften).
23. Der Kern der Wettbewerbsfähigkeit steckt in der Wertschöpfungsarchitektur und den dort aufgebauten Beziehungen. Flankierend und unterstützend wirken die Beziehungen zu anderen Anspruchsgruppen. Hier sind zunächst die Eigen- und Fremdkapitalgeber zu nennen. Im Einzelfall sind nicht wenige Unternehmungen über diese unmittelbar ökonomischen Prozesse hinaus auch darauf angewiesen, zum gesellschaftlichen und politisch-rechtlichen Umfeld Kontakt zu halten. Neben die Wettbewerbsfähigkeit tritt dann als Anforderung die Dialogfähigkeit, zu sehen z.B. im Umgang mit lokalen Einrichtungen, Bürgerinitiativen oder Medienvertretern. Dialogfähigkeit kann Wettbewerbsfähigkeit zwar nicht ersetzen, aber die Akzeptanz eigener Maßnahmen erhöhen und das Bild der Unternehmung und ihrer Geschäfte in den Augen der interessierten Öffentlichkeit verbessern. Davon profitieren dann indirekt auch die Marktbeziehungen und damit die Wettbewerbsfähigkeit.
24. Die Verfügung über WF/WV ist für eine Unternehmung umso bedeutsamer, desto
  - weniger Wachstum im relevanten Markt vorhanden ist,
  - stärker die Position der Nachfrager,
  - intensiver die Wettbewerbsintensität unter den vorhandenen Konkurrenten,
  - mehr neue Anbieter auf den Markt drängen,
  - niedriger die Markteintrittsbarrieren sind,
  - höher die Marktaustrittsbarrieren sind,
  - anspruchsvoller die Ziele der Unternehmung sind,
  - offensiver das eigene Verhalten ist.

#### IV. Wettbewerbsrelevante Aufgaben, Fähigkeiten und Kompetenzen

25. Die Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung stellt ein gedankliches Konstrukt dar. Um sie im Einzelfall untersuchen und gestalten zu können, muss dieses Konstrukt disaggregiert werden. Die WF der Unternehmung setzt sich in vertikaler

Sicht aus den Fähigkeiten verschiedener Referenzebenen zusammen: Individuum, organisatorische Einheit, Unternehmung.

26. Individuelle Fähigkeiten sind personengebundene Leistungspotenziale. Sie bestehen aus dem durch Ausbildung und Erfahrung erworbenen Wissen und Können sowie der Persönlichkeit und dem Verhalten des einzelnen. Unterstützt durch materielle Ressourcen (z.B. Werkzeuge, Maschinen) und immaterielle Ressourcen (z.B. Informationen, organisatorische Regelungen, Dienstleistungen) ist der Betreffende in der Lage, seine Aufgaben zu erfüllen. Aufgabenerfüllung beruht also auf Ressourcen und Fähigkeiten.
27. Auf der nächst höheren Referenzebene, der organisatorischen Einheit (z.B. Abteilung, Werk) werden die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter als Ressource betrachtet und eingesetzt. Zusammen mit weiteren materiellen und immateriellen Ressourcen entstehen daraus die Fähigkeiten der organisatorischen Einheit (Subsystem).
28. Subsystemspezifische Fähigkeiten und ihre Integration führen zu Fähigkeiten der Unternehmung insgesamt. Zur Integration bedarf es wiederum geeigneter Ressourcen, z.B. Führungskräften, Koordinationsregelungen, Informationssysteme.
29. Die Ressourcen und Fähigkeiten dienen auf jeder der genannten Referenzebenen dazu, die erforderlichen Aufgaben (der einzelnen Stelle/Person, des Subsystems, der Unternehmung) zu erfüllen. Bewähren sich individuelle oder kollektive Fähigkeiten im aufgaben- und zielbezogenen Einsatz, so wird von einer Kompetenz gesprochen. Individuelle (kollektive) Kompetenz ist die nachgewiesene Möglichkeit eines einzelnen (einer Organisationseinheit, einer Unternehmung), eine bestimmte Kategorie von Aufgaben bzw. Anforderungen zu erfüllen.
30. Die aktuelle WF einer Unternehmung stellt diejenige Teilmenge der Unternehmungsfähigkeiten dar, die zum Betrachtungszeitpunkt tatsächlich vorhanden und wettbewerbswirksam ist. Davon zu unterscheiden wäre die WF, die – in Abhängigkeit von den verschiedenen Bestimmungsgrößen – sachlich geboten ist, um entweder mit dem jeweiligen Marktdurchschnitt mithalten zu können oder sogar Wettbewerbsvorteile zu erlangen.
31. Von Wettbewerbsnachteilen wird gesprochen, wenn die vorhandene WF unter dem Durchschnitt der Vergleichsobjekte (z.B. Branchendurchschnitt, Hauptkonkurrenten) liegt. In diesem Fall muss von fehlender oder mangelhafter Kompetenz der Unternehmung gesprochen werden.
32. Eine durchschnittlich ausgeprägte Wettbewerbsfähigkeit (WF i.e.S.) erlaubt Mithalten, sichert die Existenz. Dieser Grad an WF stellt eine Kompetenz der Unternehmung dar, die sich allerdings steigern lässt und daher hier als Kompetenz 1. Ordnung bezeichnet wird.
33. Unternehmungen, die WV besitzen, profitieren von einer überdurchschnittlichen Wettbewerbsfähigkeit. Sie besitzen eine gesteigerte Kompetenz, die Kompetenz 2. Ordnung.
34. Wie diese Überlegungen zeigen, besteht ein enger (begrifflicher und inhaltlicher) Zusammenhang von Fähigkeiten und Kompetenzen. Kurz gesagt sind Kompetenzen am Markt bewährte Fähigkeiten. Jede Kompetenz setzt Fähigkeiten voraus, aber nicht jede Fähigkeit ist schon eine Kompetenz.

35. Eine inhaltliche Auffächerung der Fähigkeiten und Kompetenzen kann zweckmäßigerweise anhand der zu erfüllenden Aufgaben erfolgen. Für eine Grobanalyse hat sich die Unterscheidung folgender Aufgabengebiete einer Unternehmung und zugehöriger Fähigkeiten bzw. Kompetenzen bewährt:

Steuerung: Damit gemeint sind die Führungsaufgaben in einem System bzw. Subsystem. Sie beinhalten unter Sachgesichtspunkten Tätigkeiten der Willensbildung (Planung und Entscheidung), Willensdurchsetzung (Veranlassung der Durchführung) und Willenssicherung (Steuerung i.e.S. und Kontrolle). Daneben sind personenbezogene Aufgaben wahrzunehmen, die insgesamt das Gebiet der Personalführung ausmachen (z.B. Motivation, Instruktion, Konfliktbehandlung).

Operation: So werden Ausführungsaufgaben bezeichnet, die Pläne und Entscheidungen realisieren, also alle Aufgaben der Erstellung und Verwertung, ggf. Entsorgung, marktfähiger Produkte und Leistungen.

Support (Service i.w.S.): Gesamtheit der Unterstützungsaufgaben, z.B. Rechnungswesen, Informatik, Revision, Recht, aber auch Wartung, Aus- und Weiterbildung, Kantine.

Zur langfristigen Existenzsicherung müssen alle diese Aufgaben, soweit sie wettbewerbsrelevant sind, erfüllt werden. Ungleichgewichte, z.B. Übersteuerung („Bürokratie“) oder auch Untersteuerung („Orientierungslosigkeit“/„Schlamperei“), schmälern die WF. Nur wenn „Steuerung“, „Operation“ und „Support“ in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen, ist die WF auf Dauer gesichert.

36. Den beschriebenen Aufgabengebieten müssen geeignete Fähigkeiten bzw. Kompetenzen gegenüberstehen. Wettbewerbsfähigkeit bzw. Kompetenz 1. Ordnung verlangt also das Vorhandensein von Managementfähigkeiten/-kompetenzen, operativer Fähigkeiten/Kompetenzen und Unterstützungsfähigkeiten/-kompetenzen. Die Wettbewerbsfähigkeit ist nur gewährleistet, wenn diese drei Fähigkeitsfelder angemessen ausgebaut sind und in einem ausgeglichenen Verhältnis stehen. Operative Fähigkeiten werden ohne (hinreichende) Managementfähigkeiten nicht wirkungsvoll genutzt oder liegen sogar brach. Umgekehrt kann Managementkompetenz alleine wenig bewirken, da es an Umsetzungsmöglichkeiten der Ideen und Konzepte fehlt. Allerdings benötigen operative Einheiten genauso wie die Managementebenen qualifizierte Unterstützungsleistungen, z.B. um von Verwaltungsaufgaben entlastet zu werden und sich voll auf ihre Hauptaufgaben konzentrieren zu können.
37. Die drei Fähigkeitsbereiche dienen dazu, die täglichen Geschäftsprozesse der Unternehmung in Gang zu bringen und in Gang zu halten. Sie sind die Grundlagen der Wettbewerbsfähigkeit und werden daher auch als Basiskompetenz bezeichnet. Wie erwähnt, muss zur Gewährleistung der Nachhaltigkeit an der Aufrechterhaltung und fortlaufenden Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit gearbeitet werden, um nicht relativ zur Konkurrenz zurückzufallen. Hierfür ist über die laufenden Geschäftsprozesse hinaus das Beherrschen von Entwicklungsprozessen erforderlich, z.B. um neue Produkte zu entwickeln, vorhandene Verfahren zu verbessern oder Prozesse zu optimieren. Die entsprechenden Ressourcen und Fähigkeiten sind aufzubauen bzw. einzusetzen. Gelingt diese Weiterentwicklung, so

hat die Unternehmung über die Basiskompetenzen hinausgehende Qualitäten erlangt. Sie besitzt sog. Metakompetenzen, also am Markt bewährte Entwicklungsfähigkeiten.

38. Metakompetenzen, in diesem Sinne verstanden, werden umso wichtiger, je rascher sich Märkte und Wettbewerbssituationen ändern. Letztlich ist aber für jede Unternehmung ein (langfristiges) Überleben ohne den Erwerb und Einsatz von Entwicklungsfähigkeiten unmöglich.
39. Die nachhaltige Fortführungsfähigkeit verlangt in jedem Fall eine kurzfristige Bereitschaft und Fähigkeit zum Wandel und zur Krisenbewältigung. Es kann im Einzelfall, z.B. bei turbulenten Marktsituationen, auch erforderlich sein, neben den Basiskompetenzen Metakompetenzen zu besitzen, da eine spürbare Unternehmungsentwicklung nicht erst langfristig, sondern bereits in dem kürzeren Zeitraum von 2 Jahren zu leisten ist.
40. In diesem Zusammenhang sind der Begriff und das Konzept der sog. Kernkompetenzen von Bedeutung. Wenn dieser Begriff nicht nur als positiv besetztes Schlagwort benutzt wird, muss es sich um besonders herausragende Fähigkeiten handeln. Kernkompetenzen sind eine unternehmungsweite Kategorie. Sie sind ein Bündel von Ressourcen und Fähigkeiten, mit deren Hilfe die Unternehmung dauerhafte Wettbewerbsvorteile erzielt. Kernkompetenzen sind schlecht oder gar nicht imitierbar oder substituierbar. Eine weitere wesentliche Besonderheit besteht darin, dass sich Kernkompetenzen intern transferieren lassen, insbesondere auf neue Produkte, Geschäfte, Regionen oder Kundengruppen. Kernkompetenzen gehen also über die bereits diskutierten Kompetenzen hinaus; sie bilden eine Kompetenz 3. Ordnung. Es versteht sich, dass jeweils nur wenige Unternehmungen über solche Kernkompetenzen verfügen können.
41. Unternehmungen, deren Märkte drastisch schrumpfen oder wegbrechen, können durchaus noch wettbewerbsfähig sein, und dennoch ist ihr Überleben gefährdet. In solchen Fällen ist zu prüfen, ob es Ressourcen und Fähigkeiten gibt, die zur Übertragung auf andere Felder und damit zur Generierung von neuem Wachstum geeignet sind. Derartigen Objekten kann im Zusammenhang mit einer Restrukturierung und Repositionierung durchaus die Rolle zukunftsfähiger Kernkompetenzen zufallen.

## **Selbständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Teile, die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Katarzyna Merchwa

Berlin, den 28.11.2010